

Ser Humano **Top** 2018
ABRH-RS



**Tribunal de Contas
do Estado - RS**



Programa de Desenvolvimento de Lideranças

Alessandra Maria Martins Baptista
Amanda Correa Liska
Ana Cristina de Monteiro Lessa Trotta
Augusto Ferreira Corralo
Cristina Bacigaluz Amarilho
Gustavo Garcia Valdez
Lucas Rodrigues Flores
Tatiana Souza

**PORTO ALEGRE
2018**

ÍNDICE

1. Sinopse.....	1
2. Objetivos do case PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças.....	1
3. Introdução	2
4. Estrutura do Programa.....	6
4.1. Objetivos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças.....	7
4.2. Público-Alvo	7
4.3. Desenvolvimento do Programa e Metodologia.....	8
4.4. Aspectos que Apontam a Disseminação da Cultura da Liderança no TCE-RS.....	11
4.5. Relevância do Programa para uma Instituição Pública	13
4.6. Embasamento Teórico	14
5. Método e Resultados	17
5.1 Método	17
5.1.1 Instrumentos	17
5.1.2 Caracterização dos participantes.....	18
5.2 Resultados	19
5.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional	19
5.2.2 Avaliação de Reação.....	20
5.2.3 Questionário aplicado aos Gestores que participaram do Programa de Desenvolvimento de Lideranças nas duas modalidades experienciadas pelo TCE-RS.....	23
6. Conclusão	27
7. Referências.....	29
8. Informações dos Autores.....	30

1. SINOPSE

Em 2007, o TCE-RS iniciou o processo de desenvolvimento de lideranças. Nessa primeira fase, os gestores eram capacitados por parceiros externos, contratados por meio de licitação. Contudo relatos de lideranças que participaram destes eventos apontaram para limitações percebidas, em especial, pelo fato dos consultores contratados não conhecerem a fundo as práticas de gestão pública, bem como a cultura institucional do Tribunal e apresentarem, muitas vezes, os conceitos de forma descontextualizada.

A partir disso, no ano de 2013, a área de Gestão de Pessoas começou a estruturar o Programa de Desenvolvimento de Lideranças com facilitadores internos. Estes servidores/consultores, além de estarem imersos na Cultura Institucional, tinham capacitação técnica para facilitar o desenvolvimento das lideranças do TCE-RS. Assim, no ano de 2014, foi implementado o novo PDL, alinhado à cultura do Tribunal e conduzido por servidores capacitados.

O público-alvo é composto pelas lideranças do quadro efetivo da Casa. De 2014 até o momento, foram capacitados 9 Supervisores, 42 Coordenadores e 47 Dirigentes de Equipe.

Os resultados obtidos apontam que a condução do Programa por facilitadores internos possibilitou uma maior aproximação dos objetivos almejados no treinamento frente à realidade institucional, ocasionando, assim, um incremento na prática já implementada pelo TCE-RS.

2. OBJETIVOS DO CASE PDL – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Este case objetiva demonstrar que o Programa de Desenvolvimento de Lideranças aplicado por consultores internos e alinhado à cultura Institucional é uma ação inovadora no contexto relacionado aos Tribunais de Contas no Brasil. A partir dos

indicadores Avaliação de Reação, Pesquisa de Clima e Pesquisa de Opinião procura-se comprovar a melhoria no processo de capacitação dos Líderes quando desenvolvido por profissionais que estão imersos na cultura da Instituição, fortalecendo esta relação.

3. INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE-RS foi criado em 26 de junho de 1935 de acordo com o Decreto nº 5.975, do então Governador General Flores da Cunha. Posteriormente, sua instalação foi referendada no artigo 94 da Constituição Estadual, de 29 de julho de 1935, com a missão de acompanhar a execução orçamentária do Estado e dos Municípios e julgar as contas dos responsáveis por administrar dinheiro e bens públicos.

O TCE-RS é um órgão independente, com a competência constitucional de exercer o controle externo da administração pública (artigos 71 da Constituição Federal e da Constituição Estadual). Faz parte da administração pública direta estadual, constituindo-se em um Tribunal Administrativo. Assim sendo, deve desempenhar a função de fiscalizar as contas de todos os responsáveis (pessoas físicas ou jurídicas) e entidades (públicas e privadas) que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos pelos quais respondam o Estado ou quaisquer dos Municípios que o compõem.

Quanto à sua estrutura física, a Sede do Tribunal de Contas encontra-se no Centro Histórico de Porto Alegre. A instituição ainda conta com 9 Serviços Regionais de Auditoria, nos seguintes municípios: Passo Fundo, Caxias do Sul, Santa Maria, Santo Ângelo, Pelotas, Erechim, Frederico Westphalen, Santa Cruz do Sul e Santana do Livramento.

Nas posições¹ de liderança, o Tribunal de Contas mantém um quadro de 4 Diretores, 10 Supervisores, 39 Coordenadores, 31 Dirigentes de setor e 60 Dirigentes de equipe de auditoria, que atuam no processo de gestão de pessoas da Casa. Esses últimos, muitas vezes, substituem os Coordenadores em seus períodos de afastamentos por férias, e, não raramente, acabam por titular tais posições.

Em 2005, a partir da conquista da certificação ISO 9001:2000 para todos os processos de trabalho e da intenção de concorrer ao Troféu Bronze do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), a Gestão de Pessoas adquiriu o *status* de função estratégica no TCE-RS. Foi neste ano que a política de recursos humanos foi estabelecida com a premissa de *“estimular e apoiar o crescimento profissional e pessoal dos servidores do TCE, visando ao alcance da missão e à manutenção dos valores da Instituição”*.

Com a cultura organizacional sofrendo processo de mudanças para sua modernização, e com a necessidade de se dar cumprimento à Visão estabelecida (à época, *emitir parecer prévio e julgar no exercício as contas do exercício anterior para a plena satisfação do interesse público*), o Tribunal voltou-se para o seu recurso mais precioso: **o servidor**. Cada vez mais, com o desenvolvimento e revisão dos diversos Programas e ações oferecidos, as pessoas dentro da organização passaram a ser reconhecidas como de vital importância para o alcance dos objetivos almejados no planejamento estratégico e, para tanto, foi necessário empenhar esforços na direção de contar com servidores mais produtivos e satisfeitos no ambiente de trabalho.

¹ Em 14 de junho de 2018 o TCE conta com um quadro total de 867 servidores, distribuídos entre os cargos de provimento efetivo: Auditor Público Externo- APE (505) e Bibliotecário (2), de nível superior; Oficial de Controle Externo – OCE (236), de nível médio; e Auxiliar de Serviços Gerais (03), de nível fundamental; sendo este último cargo em extinção. Compõem ainda a força de trabalho do TCE-RS os servidores nomeados em cargos em comissão (108) e os servidores adidos (13), que são servidores oriundos de outras instituições públicas.

Aplicou-se, desse modo, ao longo dos últimos anos, a Pesquisa de Clima Organizacional, cujos resultados serviram de subsídio para as revisões do Planejamento Estratégico e contribuíram para a implantação de novas ações, visando à melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos servidores. Dentre essas ações, destacam-se o PPI – Programa de Preparação do Ingressante (2006), o PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores (2006), o Programa de Capacitação de Gestores (2007) e o Programa Clima Setorial (2007).

O **Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL** foi instituído pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS), buscando uma melhor integração e desenvolvimento profissional para seus gestores e servidores.

As primeiras experiências do TCE-RS com práticas melhor estruturadas de capacitação de gestores datam de 2006, com a contratação da ABRH-RS para desenvolver uma capacitação *in company*. Na época, foi um grande sucesso e uma quebra de paradigmas, ao se conseguir deslocar todas as chefias da Instituição (naquele ano, em torno de 100 pessoas) para a Sede Campestre do SESC, para dar início ao Programa que seria desdobrado em cinco turmas. Por alguns anos, a Instituição desenvolveu a concepção do Programa de Capacitação de Gestores contratando empresas por meio de processo licitatório. Todavia, a cada novo processo licitatório, sagrava-se vencedora uma empresa diferente. Isso dificultava a sequência de desenvolvimentos dos gestores, tanto dos novos quanto dos que permaneciam nas funções de chefia. Importa lembrar que além dos relatos das lideranças da Casa que apontavam limitações e descontextualização em certos elementos das capacitações ministradas por consultorias externas, ainda havia a necessidade de administrar as dificuldades financeiras e processuais que, por muitas vezes, impediram a realização da contratação no momento ideal.

Inicialmente, o programa voltado aos gestores do Tribunal teve apoio financeiro do Banco Mundial via Programa de Modernização do Controle Externo – PROMOEX, o que facilitou a contratação de capacitação por meio de consultorias externas nos primeiros anos desse trabalho. Porém, por vezes, quando do retorno das avaliações pós-treinamento, perceberam-se algumas insatisfações em relação à aderência à realidade pública dos conteúdos ministrados. Muitos treinamentos eram destinados à iniciativa privada e, mesmo com o esforço dos consultores em tentar adaptar à dinâmica do Tribunal de Contas, não eram completamente exitosos. Quando os incentivos financeiros cessaram, o TCE-RS precisou buscar outras vias para sanar esta carência, dadas as dificuldades financeiras do Estado.

Ainda em 2014, a Instituição passou pela revisão do Planejamento Estratégico, e, com ela, ocorreu a atualização da Identidade Organizacional do TCE (Anexo I).

A Missão passou a evidenciar a preocupação do TCE-RS em contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública, tendo a sociedade como beneficiária, enquanto a Visão passou a refletir a intenção deste Tribunal em ampliar o reconhecimento da sociedade a partir de sua atuação. A *Valorização das Pessoas* permanece, desta forma, sendo um dos pilares dos Valores Institucionais. O **Programa de Desenvolvimento de Lideranças** é, portanto, adequado e de grande relevância, considerando o público interno, pois é uma iniciativa voltada à valorização dos servidores e que busca qualificar as lideranças da Casa para que o TCE-RS consiga atender às demandas da sociedade gaúcha.

Desta forma, a partir de 2014, uma nova proposta foi concebida para a formação de lideranças, e o Programa passou a ser desenvolvido por profissionais da própria Instituição. Desde então, é conduzido por uma instrutora do Serviço de Perícias Médicas (SPM), com formação em psicologia e especialista em Gestão de Pessoas. Em um formato proposto para melhor atender às demandas do Tribunal, o Programa conta

também com o suporte do Serviço de Recursos Humanos (SRH) e da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena (ESGC). O fato de não ser responsabilidade apenas de uma área, mas, sim, do conjunto de unidades relacionadas à Gestão de Pessoas, fortalece a ação e potencializa os resultados.

Em 2015, houve a substituição da psicóloga do SPM que deu início ao Programa interno de capacitação. Na oportunidade, novos ajustes foram realizados em relação ao conteúdo e metodologia de trabalho, buscando sempre o aprimoramento das práticas.

No Tribunal de Contas, ocorre a mudança bianual da Presidência, e, por consequência, a alteração de uma quantidade considerável de cargos de gestão. Isso, por vezes, impacta no processo de gestão de pessoas do Tribunal. Como tais modificações nem sempre são conhecidas *a priori*, a área de Gestão de Pessoas não tem a capacidade de organizar uma capacitação prévia dos gestores que ainda não participaram de alguma edição do PDL. No TCE-RS, é costumeiro que técnicos altamente capacitados ascendam a posições de liderança sem que tenham desenvolvido conhecimentos e habilidades com o processo de gestão de pessoas. A solução interna encontrada também minimiza tal dificuldade ao facilitar a organização de novas turmas, conforme a necessidade circunstancial. Apesar de tal contexto sazonal na definição dos cargos de chefia, a percepção dos servidores da Casa, mensurada através da Pesquisa de Clima Organizacional, vem demonstrando que as ações empreendidas estão na direção correta, como demonstram os excelentes resultados do segmento Liderança (Anexo II).

4. ESTRUTURA DO PROGRAMA

A partir de 2015, o Programa passou a abordar a temática Liderança nas três dimensões descritas por Motta (1991): **Dimensão Institucional²**, **Dimensão**

² Motta (1991) nomeia esta dimensão como Dimensão Organizacional. No âmbito do PDL, entendeu-se que utilizar o termo “Institucional” estaria mais alinhado com a cultura do TCE-RS.

Interpessoal e Dimensão Individual. Trabalhar estas dimensões permite que os participantes reflitam sobre a temática, tendo como pano de fundo as características da Instituição em que estão inseridos, sua cultura e estruturas de poder.

A cada edição do PDL, a estrutura do Programa é revisada, tendo como base a avaliação dos participantes e novas demandas que vão surgindo no decorrer dos encontros.

4.1. OBJETIVOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

O Programa foi estruturado com base nos seguintes objetivos:

- Focar o desenvolvimento das competências de Liderança do Gestor Público, de acordo com as necessidades mapeadas pela Instituição e pelo público-alvo.
- Desenvolver com os participantes os conceitos das três dimensões de liderança – Institucional, Interpessoal e Características Individuais – buscando contextualizar, com o grupo, aspectos pertinentes à Gestão Pública e principalmente à realidade do TCE-RS.
- Oportunizar aplicabilidade e nivelamento dos principais conceitos, intercalando aspectos teóricos e situações do dia a dia vivenciadas pelos integrantes do grupo.
- Propiciar o compartilhamento de experiências entre os participantes, enriquecendo o processo de aprendizagem.
- Facilitar o autodesenvolvimento dos participantes.

4.2. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do programa é composto pelos servidores do quadro efetivo do TCE-RS que estejam ocupando posições de liderança. Na metodologia atual, de 2014 até o presente momento, foram capacitados 9 Supervisores, 42 Coordenadores e 47 Dirigentes de Equipe de Auditoria.

4.3. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA E METODOLOGIA

Ao longo do ano, a área de Recursos Humanos verifica a lista de servidores que ocupam posições de liderança e que ainda não participaram do Programa para a formação das turmas e realização do cronograma dos encontros.

O conteúdo do PDL é trabalhado em três módulos, que são organizados conforme as características de cada turma.

As turmas iniciais contavam com participantes lotados na capital (Sede do Tribunal) que ocupavam posições de Supervisão e Coordenação. O fato de estarem lotados na Sede permitiu que os Módulos fossem distribuídos em oito encontros com carga horária de três a quatro horas semanais cada. No segundo semestre de 2016, a turma foi constituída por Coordenadores de Regionais, que necessitavam deslocar-se até a capital, sendo assim, os módulos foram distribuídos em encontros mensais de oito horas cada.

Em 2017, o Programa foi expandido aos Dirigentes de Equipe de Auditoria, com conteúdo e carga horária adaptados ao papel de Dirigente, sendo aplicado em formato de imersão, em dois dias consecutivos, com carga horária de 14 horas, para viabilizar o deslocamento dos participantes.

Cada turma é formada por, no máximo, 18 integrantes, o que permite maior troca entre os participantes e um melhor aproveitamento das dinâmicas aplicadas.

Todos os módulos são dirigidos por uma servidora do SPM que conta com o acompanhamento de uma servidora do SRH. Contam também com o apoio de servidores lotados na ESGC, que são designados para auxiliar na organização da logística necessária à realização do evento (preparação da sala, coffee-break, lista de presenças, envio de materiais aos participantes).

Nos três módulos, a metodologia utilizada intercala conceitos teóricos, que fundamentam os conteúdos tratados, com exercícios práticos, através de discussões sobre o dia a dia das lideranças, vídeos, reflexões e dinâmicas de grupo.

MÓDULO 1 – Dimensão Institucional

Nesta Dimensão, são revisitados conceitos de estrutura, contexto e cultura institucional, através do reconhecimento dos norteadores estratégicos da Instituição. De acordo com Schein (2004, p. 33), em “Cultura Organizacional e Liderança”, a definição de cultura organizacional seria um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A dimensão organizacional (Dimensão Institucional) refere-se ao conhecimento e domínio do contexto institucional, saber sobre a missão, valores e visão da organização, podendo analisar e articular ideia e ações para o alcance dos objetivos (Motta, 1991). Precisamente, nesse módulo, são rememorados estes conceitos e também os pontos fortes e as vulnerabilidades da Instituição, para melhor conhecer a missão de liderança que cada participante necessita desempenhar em função do público que serve. Ressalta-se, assim, o papel do líder, nesse contexto, através de conceitos relativos ao desenvolvimento do pensamento sistêmico e quebra de paradigmas.

MÓDULO 2 – Dimensão Interpessoal

Comporta uma dimensão de conteúdo relacional. São destacados aspectos que caracterizam o ser humano e suas formas de relacionamento interpessoal, enfatizando a relação entre o líder e os membros do grupo como um fator relevante na facilitação ou obstância de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilitem relações de harmonia e cooperação. Dentre as habilidades interpessoais, o foco estabelecido neste

módulo está na competência comunicacional e na gestão de conflitos. O processo de comunicação é trabalhado não só como um processo que transmite informação, mas como implicador em comportamentos que geram compromissos e atitudes.

Como Motta (1991) traz que a comunicação e a interação entre os membros são essenciais, pois possibilitam uma maior aproximação entre estes, podendo compartilhar ideias e visões, despertando um sentimento de equipe, estreitando os laços, e também valorizando e transmitindo confiança, o que auxilia no processo da liderança.

Nesse sentido, Moscovici (1997) diz que é possível desenvolver essas competências interpessoais nos profissionais, através dos processos de interação, como o feedback, podendo agir de forma assertiva, gerando um clima mais harmonioso e prazeroso, que viabiliza o alcance dos objetivos.

Ao adentrar na Dimensão Interpessoal, entende-se ser possível uma maior aproximação com os desafios relacionados à Gestão de Pessoas e, por meio de conceitos e de exercícios práticos, são desenvolvidos conteúdos que visam ao aprimoramento de competências inerentes ao exercício da liderança, tais como: Comunicação, Gestão de Conflitos, Relacionamento Interpessoal, Formação e Desenvolvimento de Equipe.

MÓDULO 3 – Dimensão Características Individuais

Neste Módulo, o foco está no desenvolvimento das habilidades individuais de liderança através de exercícios que facilitam o autoconhecimento e a auto avaliação do participante em relação às suas competências de Liderança. Os estilos de Liderança são apresentados e a ênfase dada diz respeito ao Estilo de Liderança Desenvolvedora, que estimula os participantes a aprimorarem suas capacidades de expressão e comunicação e exercitarem seu potencial em relação ao processo de desenvolvimento das pessoas as quais lideram. No final, solicita-se um Plano de Desenvolvimento Individual ao Líder

Desenvolvedor com o objetivo de estimular a continuidade do Processo de autodesenvolvimento fora do contexto de sala de aula.

Na Dimensão Características Individuais, o foco do trabalho está no autoconhecimento e autodesenvolvimento de cada participante em relação ao desempenho de suas competências de Liderança.

Motta (1991) diz que ter iniciativa, coragem, persistência e integridade auxiliam para a efetividade da liderança, mas que o primordial é conhecer a si mesmo, que só assim essas características são possíveis. Moscovici (1997) reforça que o processo de liderança está atrelado a tais conceitos, trazendo que, para uma liderança e participação eficaz, é necessário o desenvolvimento de cada um dos membros, pois quando conhecem melhor a si mesmo, podem agir de forma mais adequada e de acordo com a realidade. De forma semelhante, Bacon (1999) afirma que conhecer a si mesmo é um fator que auxilia para o bom desempenho como líder, pois ter um melhor entendimento sobre as suas competências faz ter consciência sobre como liderar de forma eficaz.

4.4. ASPECTOS QUE APONTAM A DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DA LIDERANÇA NO TCE-RS

Inicialmente, o Programa teve como público alvo os Supervisores e Coordenadores da Casa. No ano de 2016, o PDL foi aplicado aos Coordenadores de Regionais e, a partir deste encontro, surgiu a ideia, no próprio grupo, de incluir os Dirigentes de Equipe de Auditoria³ no Programa de Desenvolvimento. Desta forma, em 2017, foram capacitados 47 Dirigentes de Equipe, permitindo, assim, uma maior abrangência de público e a disseminação da cultura da liderança na Instituição. Este aspecto reforça a ideia da necessidade que uma Instituição pública tem de qualificar seus servidores nas competências de Liderança, já que a alternância de poder é uma

³ Além de atender aos papéis clássicos de chefia responsáveis por setores, o TCE-RS vem ampliando o grupo de abrangência para os Dirigentes de Equipe de Auditoria, que são responsáveis por organizar o trabalho de campo nas atividades de auditoria, realizadas por grupos de aproximadamente 03 pessoas.

realidade constante, tornando a posição de gestão transitória. Dessa forma, é possível inferir que quanto maior o número de pessoas qualificadas nas competências de Liderança, maior efetividade na área de Gestão de Pessoas a Instituição terá.

A área de Gestão de Pessoas estruturou outros programas que objetivam contribuir para o desenvolvimento das Lideranças no TCE-RS. Entre eles, pode-se destacar:

Programa de Mentoria: Tal iniciativa consiste na atribuição da função de mentor a um determinado servidor, pela chefia de uma unidade de trabalho que recebeu um novo servidor. O Mentor exerce um papel de liderança desenvolvida, já que procura desenvolver o novo servidor em sua atribuição. O mentor é sempre um colega que possui conhecimento técnico e experiência prática na atividade que o ingressante desempenhará, sendo, portanto, qualificado para orientá-lo, estimulá-lo e acompanhá-lo no início de seu desenvolvimento profissional. Dessa forma, o gestor tem o apoio do mentor no processo de capacitação do servidor ingressante, além de subsidiá-lo na primeira avaliação de estágio probatório. Esse programa tem a duração mínima de 6 meses, período mais delicado para o ingressante, no processo de adaptação à Casa.

Programa de Acompanhamento Funcional: Este programa visa à promoção de ações que auxiliem o desenvolvimento de relações interpessoais facilitadoras para uma melhor adaptação funcional dos servidores, em relação às situações estressantes e desafios apresentados no decorrer de sua trajetória profissional na Instituição. Como objetivos específicos desta ação, destacamos: realizar avaliação e acompanhamento de servidores com dificuldades de adaptação e/ou inserção; estabelecer um vínculo com a chefia imediata do servidor com dificuldade de adaptação e/ou inserção; propiciar uma melhora na comunicação e entendimento entre servidores. Esta ação conta com a participação ativa dos Gestores, Servidores, Serviço de Recursos Humanos e Serviço de Perícias Médicas, representado pela área de Saúde Mental.

Assessoria ao Gestor: Serviço prestado pelo SRH, tem por objetivo aproximar-se do gestor e acompanhá-lo em diversas tarefas de gestão, propiciando a qualificação dos gestores no exercício de seu papel, como por exemplo: lotação, relocação e remoção de servidores, assessoria na avaliação de desempenho e de estágio probatório, liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, tomada de decisão, gerenciamento de equipe, gestão de conflitos, capacidade de negociação e comunicação/feedback.

Este serviço pode utilizar como base de dados a ferramenta informatizada de Perfil do Servidor e tem por objetivo auxiliar o gestor na identificação de perfis individuais que sejam compatíveis com a função a ser exercida, dentro de um determinado espaço ocupacional. São exemplos, o preenchimento de determinada vaga, a designação de funções gerenciais, seleção para desenvolvimento de trabalhos diferenciados, tais como o trabalho fora das dependências do Tribunal, os realizados nas comissões, de grupo de estudos sobre matérias específicas, e para desempenho do papel de instrutor e/ou multiplicador de conhecimentos.

4.5. RELEVÂNCIA DO PROGRAMA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Cabe ressaltar, neste tópico, aspectos que evidenciam a relevância do PDL para uma instituição pública. O primeiro apontamento diz respeito ao fato de que na área pública, as escolhas dos gestores não se dão, necessariamente, pelo fato do servidor desenvolver uma carreira de gestão na Instituição (previsibilidade), tampouco, pela prospecção direta no mercado de trabalho (solução pontual).

Particularmente, no TCE-RS, a já referida alternância bianual de gestão, torna fundamental capacitar um maior número de servidores nas competências de liderança, disseminando, assim, uma cultura de boas práticas gerenciais, além de desenvolver o potencial para oferecer novas turmas do PDL quando da troca de gestão.

Ao mesmo tempo, de um modo geral, a escassez de recursos financeiros é uma realidade do Estado do RS e de suas instituições públicas, obstando um investimento

significativo e contínuo na capacitação e desenvolvimento de seus servidores apenas através da contratação de terceiros. Nesse sentido, a evolução do PDL mostrou-se alinhado à cultura institucional e, de uma maneira “caseira”, superou as dificuldades da escassez orçamentária do Estado.

Outro fator que podemos considerar determinante para tal contextualização destacada é o fato de ser considerado algo novo no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros. A partir do levantamento realizado junto aos Tribunais de Contas do país, constatou-se que uma capacitação de lideranças realizada internamente pelos próprios servidores do Tribunal, pode ser considerada uma ação inovadora na esfera pública. Dos Tribunais respondentes (TCE Alagoas, TCE Amazonas, TCE Espírito Santo, TCE Goiás, TCM Goiás, TCE Rio de Janeiro, TCE Santa Catarina, TCE São Paulo, TCE Pará, TCE Rondônia, TCE Roraima e TCE Tocantins), apenas o TCE Tocantins iniciou, neste ano, a aplicação de um programa similar ao do TCE-RS.

Como prova de tal relevância e diferenciação⁴ em seu ambiente, o TCE-RS foi convidado a participar de um painel representando a área pública para apresentar o PDL no **CONCARH 2018 – ABRH-SC**, reconhecendo o trabalho realizado. (Anexo III)

4.6. EMBASAMENTO TEÓRICO

Os autores Carvalho e Marques (2009) trazem em seu estudo que, a partir da década de 80, o líder passou a ser visto de forma mais clara como peça fundamental para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Desde então, muitos conceitos foram sendo pensados sobre liderança. O primeiro deles foi a ideia de um líder nato, cuja capacidade de liderança advém de traços pessoais. Alguns autores pensaram a liderança relacionada ao contexto e à situação; outros viram a liderança de uma forma

⁴ Os Órgãos Públicos estatutários e da Administração Direta, como os Tribunais, tem maior rigidez legal, operacional e financeira, quando comparados às Estatais, como Empresas Públicas, Fundações e Sociedades de Economia Mista (Bancos, Companhias Elétricas e de Saneamento), que realizam contratação pela CLT e recebem valores diretamente dos serviços prestados. Ações e inovações em Órgãos estatutários tradicionais costumam exigir maior esforço para implantação e manutenção.

heroica: o líder seria capaz de promover valores orientando seus membros para o objetivo. Mais recentemente, chegou-se ao conceito do líder facilitador, que trabalha para desenvolver capacidades dos membros de sua equipe.

Conforme Carvalho e Marques (2009), o trabalho do líder deve ser voltado para a equipe, com intuito de desenvolver as capacidades de seus membros, auxiliando nas interações pessoais e grupais para o alcance dos objetivos comuns, sendo uma função primordial para a gestão e que não depende do cargo, mas está relacionada ao uso da autoridade. Corroborando isso, Robbins (2005) cita que o líder tem a capacidade de influenciar o grupo pela sua autoridade, para o alcance das metas. Logo, ser um líder é utilizar-se da sua influência com a equipe para desenvolver suas capacidades, visando ao alcance dos objetivos.

O líder é peça fundamental para que sejam alcançados os objetivos e desempenho desejados em uma instituição, entretanto, encontrar alguém que consiga exercer esta função não é tarefa fácil. Por conta disso, as organizações optam por realizar eventos para a formação destes profissionais. Bacon (1999) confirma isso quando expõe que os dirigentes necessitam de capacitações em serviço, seja por meio de cursos ou programas formativos, para adquirirem os atributos de liderança. Senge (1998) reforça esse ponto de vista referindo que é através de uma formação contínua, mediante o aprimoramento das capacidades, que é possível alcançar o resultado desejado, qual seja, que os profissionais sejam capazes de exercer a liderança de forma efetiva e eficaz.

Pensando apenas a partir de conceitos teóricos, desenvolver líderes nas organizações pode parecer ser algo muito mais fácil do que realmente é, já que existem no mercado diversas empresas e profissionais capacitados no assunto. No entanto, além da carga humana e subjetiva presentes, no serviço público, o desenvolvimento das lideranças inclui questões que podem não ser totalmente percebidas por quem não

disponha do conhecimento específico deste ambiente. Segundo Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), a liderança no setor público vai além da preocupação com o lucro, como ocorre na privada, deparando-se com questões de estabilidade no emprego, leis e regulamentos, que interferem no exercício da liderança.

Segundo Carvalho e Marques (2009), os eventos formativos tradicionais apresentam pouca efetividade para a formação dos líderes públicos. Os autores ainda apontam que, para alcançar a complexidade que é desenvolver os líderes nesse contexto, deve-se pensar a formação de liderança de forma criativa, inovadora e estratégica (Carvalho; Marques, 2009).

Complementando a perspectiva, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) apresentam que, além de ser possível desenvolver a liderança através de cursos e programas, a vivência prática também pode auxiliar o desenvolvimento do líder. Bacon (1999) vai além e conclui que as competências necessárias a um líder só podem ser adquiridas através das experiências práticas. Para este autor, uma forma de propiciar essas experiências no ambiente público, seria por meio da mobilidade dos servidores, o que possibilitaria um maior conhecimento e compreensão sobre a organização e, conseqüentemente, auxiliaria o desenvolvimento de flexibilidade e adaptabilidade, levando a uma liderança mais efetiva.

Bacon (1999), ainda entende que esta especificidade do meio público pode ser positiva quanto ao desenvolvimento dos líderes, pois ao movimentar-se dentro da instituição, é possível conhecê-la melhor, compreendendo os seus objetivos e forma de trabalhar. Neste sentido, o TCE-RS favorece a movimentação interna, disponibilizando ferramenta na intranet para que qualquer servidor manifeste o interesse em troca de unidade de trabalho (Anexo IV).

Sustentando a importância das práticas atualmente adotadas no PDL, Woyciekoski, Lenz e Turk (2014) pontuam que, quando o profissional que atua como

facilitador dos processos de gestão de mudanças está inserido na organização, tem maior possibilidade de conhecer a fundo a cultura da empresa. Ainda, segundo Woyciekoski, Lenz e Turk (2014), conhecer a linguagem do negócio é essencial para que as intervenções sejam viáveis e coerentes, estando mais alinhadas à sua realidade.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) ainda apontam que, no setor público, são necessárias competências específicas, voltadas para as habilidades e atitudes do líder e não somente para o conhecimento técnico. É nesse sentido que Motta (1991) traz sua sistematização em três dimensões: organizacional, interpessoal e características individuais.

As dimensões de competências como apresentadas por Motta (1991) e os trabalhos de Moscovici (1997), Bacon (1999) e Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) reforçam que habilidades individuais, interpessoais e o conhecimento da organização, que não são conhecimentos técnicos, tornam o exercício da liderança mais efetiva, sustentando a metodologia utilizada no PDL e apresentada no tópico “Estrutura do Programa”.

5. MÉTODOS E RESULTADOS

5.1. MÉTODO

5.1.1. INSTRUMENTOS

Os dados aqui apresentados são oriundos da aplicação de três instrumentos distintos: a Pesquisa de Clima Organizacional, a Avaliação de Reação dos Treinamentos e, por fim, um questionário destinado aos gestores que realizaram o PDL nas duas modalidades já experienciadas pelo TCE-RS. Os questionários encontram-se nos anexos. (Anexos V e VI)

Anualmente o TCE-RS realiza sua Pesquisa de Clima Organizacional, que busca mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos servidores da

Instituição através de seus pontos fortes, das deficiências, expectativas e aspirações, além de outros fatores relevantes para o momento da aplicação.

No que diz respeito à Avaliação de Reação, esta tem o intuito de identificar a percepção dos participantes em relação aos seguintes aspectos: experiência de aprendizagem e sua relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional, ao conteúdo e ao facilitador. No questionário disponibilizado para os servidores capacitados, é possível atribuir notas em uma escala de 0 a 10 para cada um dos itens propostos na avaliação.

Em relação aos gestores que realizaram o PDL nas duas modalidades, com o objetivo de avaliar a percepção destes, no que diz respeito aos dois tipos de treinamento disponibilizados, foi elaborado questionário de avaliação específico sobre o Programa, o qual foi respondido por meio da plataforma *LimeSurvey*. Um *link* para o questionário, acompanhado das instruções para o seu preenchimento, foi enviado para o e-mail de cada participante.

5.1.2. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os dados aqui apresentados são oriundos de três amostragens distintas, conforme os instrumentos utilizados. O público-alvo da Pesquisa de Clima Organizacional é composto por servidores do Quadro de Cargos de Provimento Efetivo, servidores comissionados e servidores adidos. Cerca de 80% dos servidores consultados respondem a pesquisa anualmente. Da avaliação de reação, foram coletadas respostas de 173 gestores capacitados. Já no que diz respeito ao questionário respondido pelos gestores que participaram do curso em ambas as modalidades, foram coletadas 25 respostas.

5.2. RESULTADOS

Os resultados serão apresentados conforme os instrumentos utilizados (Pesquisa de Clima, Avaliação de Reação e o questionário aplicado aos gestores que realizaram o PDL nas suas duas modalidades) na avaliação. As respostas discursivas (abertas) aqui apresentadas, dizem respeito ao questionário respondido pelos gestores e foram categorizadas em termos de similaridade temática para que as questões mais recorrentes de cada tópico fossem realçadas. Algumas dessas manifestações serão transcritas ao longo dessa seção, enquanto outras dessas respostas serão apresentadas, de forma categorizada, no Anexo (Anexo VII).

5.2.1. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional representa uma metodologia que se propõe a medir o nível de satisfação das equipes e hierarquizar os fatores da cultura organizacional que poderão inibir ou promover a melhoria da produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores.

Um dos aspectos a serem observados numa organização, que está intimamente relacionado ao Clima Organizacional, tem relação com a liderança dos seus gestores. Na Pesquisa de Clima do TCE é mensurada a percepção dos servidores sobre a relação das chefias com os servidores e equipes (disposição para ouvir e valorizar a opinião dos servidores na tomada de decisões, para dar *feedback* do desempenho e resultado dos trabalhos, para tratar a todos com igualdade e respeito), o preparo das chefias para gerenciar pessoas, o estabelecimento de confiança entre chefias e equipes, a manifestação de reconhecimento e de incentivo ao crescimento profissional, assim como sobre a responsabilidade e a autonomia do servidor em seu trabalho.

Os resultados obtidos, nos últimos dez anos, na Pesquisa de Clima, especificamente no que diz respeito ao segmento liderança, são apresentados na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 – RESULTADO SEGMENTO LIDERANÇA NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liderança	74	78,1	78,8	82,6	83,4	84,3	83,7	82,1	83	84,4	85,2

O Clima Organizacional reflete o estado de espírito ou o ânimo das pessoas que predomina numa organização, em um determinado período. Desta forma, é algo instável, sofrendo a influência de diversas variáveis. Os dados apresentados denotam que os servidores do Tribunal de Contas possuem uma satisfação alta e, acima de tudo, estável ao longo do período avaliado, no que diz respeito ao quesito Liderança. O segmento em tela é, dentre todos os demais avaliados, aquele que apresenta o maior índice de satisfação pelos servidores (Anexo VIII). A Pesquisa de Clima é respondida por todos os servidores da Casa, ou seja, líderes e liderados respondem a pesquisa. Os resultados apresentados na Pesquisa de Clima reforçam e confirmam a importância que o Tribunal dá para a capacitação e desenvolvimento dos seus líderes. Vale notar, ainda, o aumento da satisfação com esse segmento a partir no ano de 2008, ano posterior ao início da realização do PDL no âmbito do TCE. Outrossim, a partir de 2014, foi iniciado o PDL ministrado por servidores da Casa, mantendo os altos índices de satisfação que culminou, em 2017, com a melhor avaliação do segmento apresentada nos últimos dez anos de Pesquisa.

5.2.2. AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Na tabela 2 abaixo, são apresentadas as médias obtidas em cada um dos segmentos avaliados dentre as duas modalidades de condução do PDL.

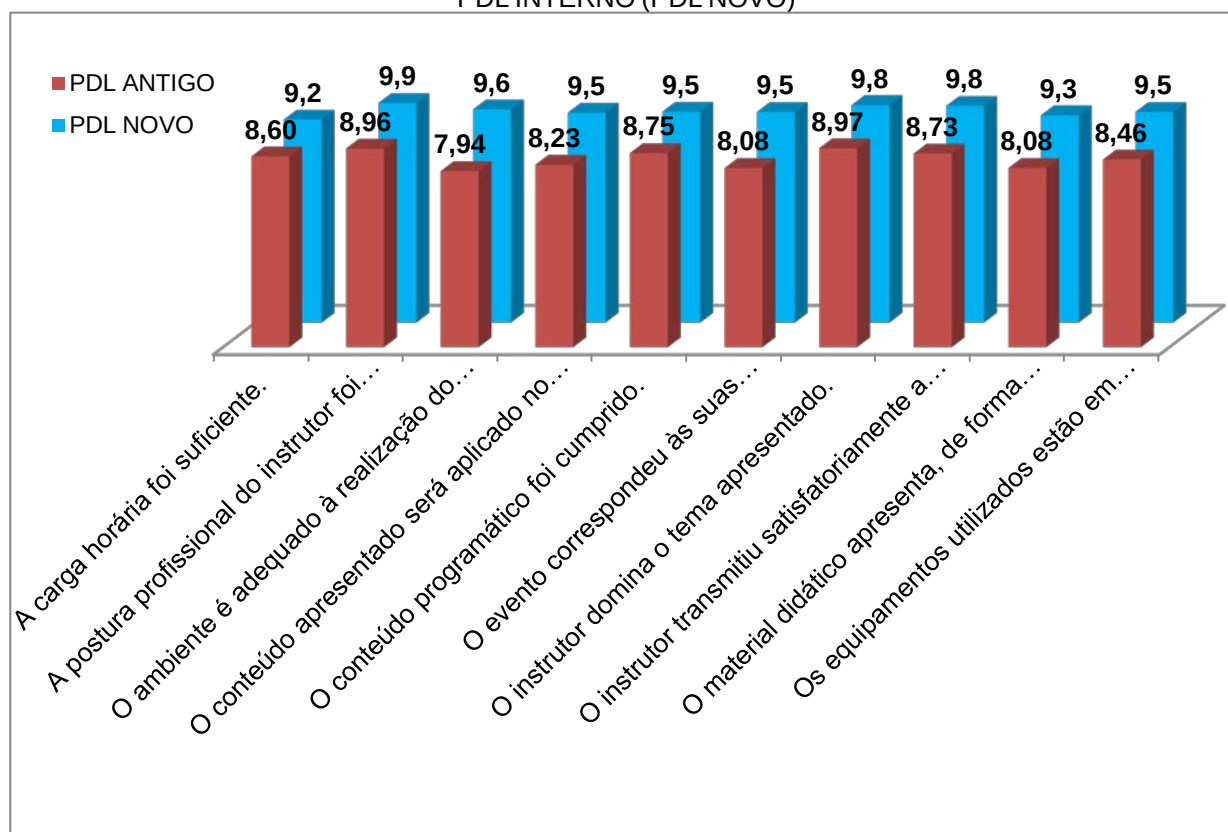
TABELA 2 - MÉDIA DOS SEGMENTOS AVALIADOS: PDL CONSULTORIA EXTERNA (PDL ANTIGO) x PDL INTERNO (PDL NOVO)

	CONSULTORIA EXTERNA	REALIZAÇÃO INTERNA
A carga horária foi suficiente.	8,60	9,2
A postura profissional do instrutor foi adequada.	8,96	9,9
O ambiente é adequado à realização do evento.	7,94	9,6
O conteúdo apresentado será aplicado no dia a dia.	8,23	9,5
O conteúdo programático foi cumprido.	8,75	9,5

O evento correspondeu às suas expectativas.	8,08	9,5
O instrutor domina o tema apresentado.	8,97	9,8
O instrutor transmitiu satisfatoriamente a matéria.	8,73	9,8
O material didático apresenta, de forma clara e objetiva, todo o conteúdo ministrado.	8,08	9,3
Os equipamentos utilizados estão em perfeito funcionamento.	8,46	9,5
Média	8,48	9,6

Os dados apresentados na tabela anterior são apresentados, de forma comparativa, no gráfico 1 abaixo:

GRÁFICO 1 – MÉDIA DOS SEGMENTOS AVALIADOS: PDL CONSULTORIA EXTERNA (PDL ANTIGO) x PDL INTERNO (PDL NOVO)

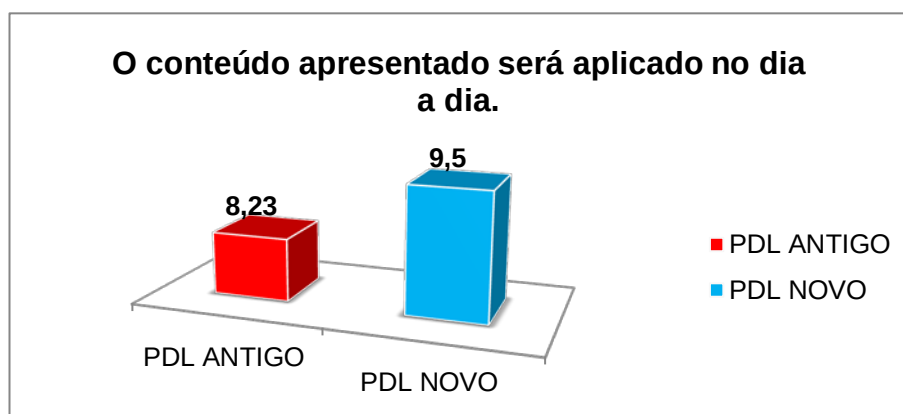


Do comparativo, depreende-se que os servidores obtiveram uma maior satisfação, em todos os itens avaliativos, com a realização do PDL no novo formato, conduzido por servidores da Casa. Dentre os aspectos avaliados pelos servidores, destaca-se alguns dos mais relevantes para o alcance dos objetivos do Programa, quais sejam: o conteúdo apresentado será aplicado no dia a dia; o conteúdo programático foi cumprido e o evento correspondeu às suas expectativas.

Não se pode deixar de considerar que ambas as experiências foram bastante positivas e bem avaliadas pelos servidores capacitados, reforçando, porém, uma maior satisfação para com as recentes práticas, comprovando que ainda havia espaço de melhoria.

O gráfico 2 ilustra os resultados da Avaliação de Reação dos servidores referentes à aplicabilidade prática do conteúdo apresentado no PDL, indicando que o PDL ministrado internamente apresenta maior aplicabilidade prática em seus conteúdos. Tal fato pode ser atribuído à maior proximidade com os objetivos institucionais, bem como com o reconhecimento da identidade funcional do TCE-RS, aspectos os quais os facilitadores internos, por terem maior propriedade e alinhamento, propiciam mais fortemente aos servidores participantes do curso.

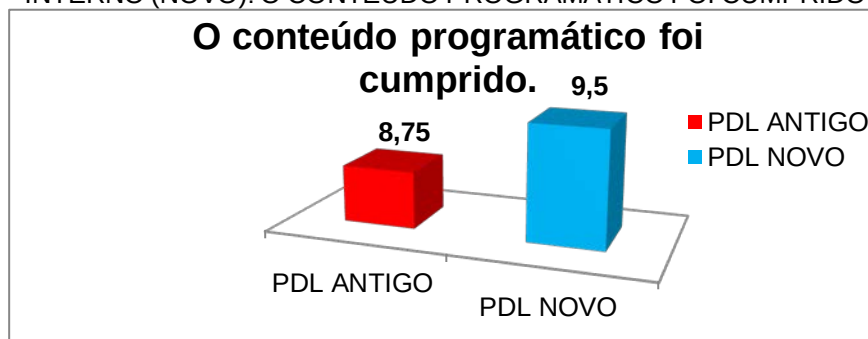
GRÁFICO 2 – MÉDIA AVALIAÇÃO REAÇÃO DO PDL CONSULTORIA EXTERNA (ANTIGO) x PDL INTERNO (NOVO): O CONTEÚDO APRESENTADO SERÁ APLICADO NO DIA A DIA



Em especial, o gráfico 3 ilustra os resultados da Avaliação de Reação dos servidores quanto ao cumprimento do conteúdo programático. As avaliações demonstram, novamente, a predileção dos servidores pelo formato do PDL em que este é ministrado internamente. Importante salientar que, para além da avaliação alta no que diz respeito ao cumprimento do conteúdo programático, no modelo proposto internamente há a possibilidade de adequação dos programas de acordo com as

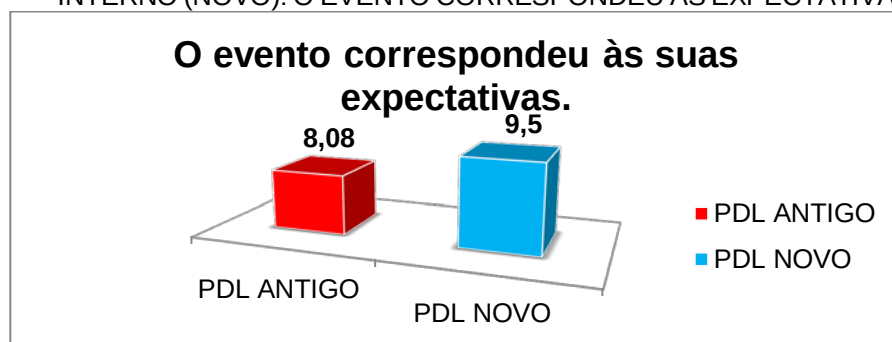
demandas apresentadas pelo grupo nos primeiros encontros, sem prejuízo da carga horária programada.

GRÁFICO 3 – MÉDIA AVALIAÇÃO REAÇÃO DO PDL CONSULTORIA EXTERNA (ANTIGO) x PDL INTERNO (NOVO): O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO FOI CUMPRIDO



O gráfico 4 destaca os resultados da Avaliação de Reação dos servidores referente ao alcance das expectativas geradas frente ao evento ofertado pelo TCE-RS.

GRÁFICO 4 – MÉDIA AVALIAÇÃO REAÇÃO DO PDL CONSULTORIA EXTERNA (ANTIGO) x PDL INTERNO (NOVO): O EVENTO CORRESPONDEU ÀS EXPECTATIVAS



5.2.3. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES QUE PARTICIPARAM DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS DUAS MODALIDADES EXPERIENCIADAS PELO TCE-RS

Foi disponibilizado um questionário para os gestores que participaram do treinamento nas suas duas modalidades, com o objetivo de mensurar a percepção destes líderes sobre os aspectos mais relevantes apresentados em cada uma das modalidades.

Vinte e cinco (25) gestores, que ainda encontram-se em atuação no TCE-RS, responderam ao referido questionário.

Na questão que buscou saber quais seriam os aspectos negativos na condução do Programa mediante contratação externa, a ampla maioria dos gestores demonstrou sua insatisfação no que concerne à condução do treinamento estar a cargo de um instrutor que, naturalmente, possui menor familiaridade com a realidade interna do Tribunal de Contas. Este ponto foi apontado em 19 (dezenove) respostas.

“Desconhecimento sobre a realidade do TCE e programas em geral inadequados as nossas necessidades.” (Gestor)

“Falta de conhecimento minucioso sobre as rotinas e práticas do TCE.” (Gestor)

“Treinamento aplicados para um público geral, sem se ater muito as peculiaridades do nosso Órgão.” (Gestor)

“Falta de conhecimento, por parte dos ministrantes, do Tribunal de Contas e da realidade dos trabalhos desenvolvidos pelos seus servidores.” (Gestor)

Já na questão que versava sobre os pontos fortes apresentados pelo PDL ministrado mediante contratação de terceiros, destaca-se a referência ao fato do treinamento ser realizado em ambiente externo ao TCE-RS, o que, segundo os gestores, possibilita um envolvimento maior dos participantes. Este atrativo foi apontado em nove (9) respostas.

“Sair fisicamente do ambiente do Tribunal, o que propicia mais leveza, favorecendo a liberdade e a criatividade para participar com mais qualidade do programa” (Gestor)

“Os encontros foram realizados em ambiente externo ao TCE. Atividades vivenciais ao ar livre. Trouxeram enfoques diferenciados”. (Gestor).

Nas demais respostas para esse questionamento, não se configura uma homogeneidade, sendo apresentadas várias assertivas em cada uma das respostas, que variam desde a possibilidade de conhecer outros colegas até as dinâmicas aplicadas. Apenas um gestor registrou que a condução do treinamento por um especialista externo seria um ponto de destaque do treinamento.

As mesmas questões foram realizadas buscando aferir a satisfação dos gestores com a modalidade do PDL ministrada por servidores da Casa. Na questão que diz

respeito aos pontos fortes na condução do Programa, em 18 (dezoito) respostas foi citado o fato de a condução ter sido realizada por servidores do quadro do TCE-RS, confirmando uma maior satisfação com o atual modelo.

“Treinamento realizado por profissionais do próprio TCE, os quais, por serem profundos conhecedores das particularidades do Órgão, conseguem atingir os objetivos do programa com mais eficiência e eficácia.” (Gestor)

“Considerando que o debate foi conduzido por colegas do nosso quadro de servidores, que são conhecedores dos problemas que enfrentamos na gestão de pessoas, as situações postas foram melhor trabalhadas.” (Gestor)

“Maior conhecimento sobre as realidades do serviço público e do TCE-RS. Programas mais direcionados a essas realidades, com maior aplicação prática.” (Gestor)

Já na questão que versava sobre os pontos negativos apresentados na condução do PDL por facilitadores internos, as respostas foram heterogêneas, sendo apresentadas várias assertivas em cada uma delas, que variam desde a discordância com a carga horária, até sugestões de que o curso seja ofertado para todos os servidores da Instituição.

Nas questões fechadas, com viés comparativo entre as duas modalidades do PDL, ficou explicitada a preferência dos servidores pela modalidade do Programa conduzida por servidores integrantes do quadro. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 3 abaixo.

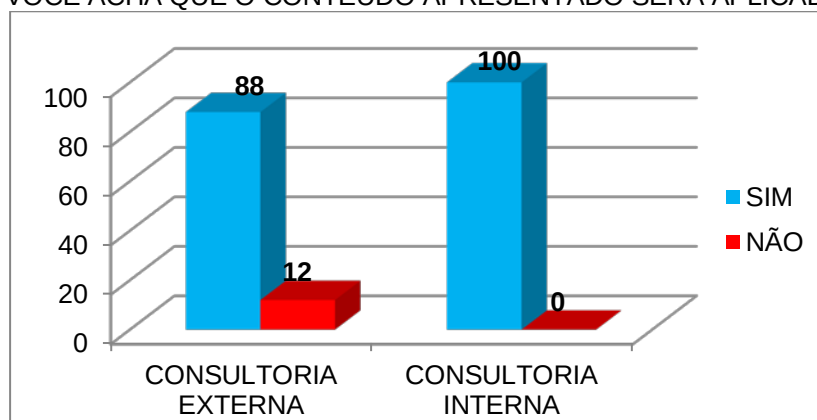
TABELA 3 – ESCOLHA QUAL DOS MODELOS VOCÊ DESTACARIA COMO MELHOR, EM TERMOS DE QUALIDADE DA CAPACITAÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS, EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS ABAIXO:

	CONSULTORIA EXTERNA	REALIZAÇÃO INTERNA
Carga Horária	48%	52%
Local de Evento	48%	52%
Postura dos Profissionais	28%	72%
Metodologia do Curso	32%	68%
Número de Módulos	44%	56%
Aderência das Dinâmicas à Realidade Institucional	12%	88%
Aderência do Conteúdo à realidade Institucional	4%	96%
Coerência na Resposta aos Questionamentos dos Participantes	20%	80%

A grande maioria (96%) considera que o PDL ministrado por servidores da Instituição proporciona uma maior aderência do conteúdo à realidade institucional, índice que cancela a opção do TCE-RS em disponibilizar o Programa com instrutores do quadro.

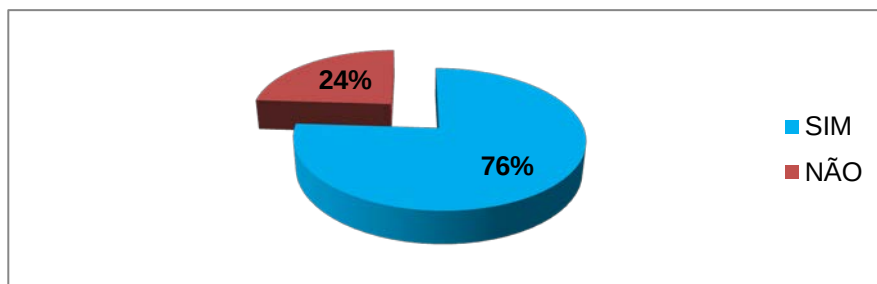
O gráfico 5, abaixo, apresenta os resultados do questionamento feito aos gestores sobre a aplicabilidade prática do conteúdo apresentado no Programa. Todos os gestores concluíram que o conteúdo apresentado no PDL atual tem grande aplicabilidade no dia a dia. Em contrapartida, 12% destes mesmos gestores disseram que a aplicabilidade prática da metodologia anterior se fez parcialmente prejudicada. Diante do exposto, mais uma vez fica evidenciada a importância do alinhamento e conhecimento do ambiente institucional por parte dos instrutores do quadro do TCE-RS para o alcance de uma maior efetividade do Programa.

GRÁFICO 5 – VOCÊ ACHA QUE O CONTEÚDO APRESENTADO SERÁ APLICADO NO DIA A DIA



Além da metodologia e da aplicabilidade, os gestores também foram questionados se a alteração dos facilitadores na condução dos trabalhos (consultoria externa x realização interna) trouxe melhorias ao Programa. Na visão da ampla maioria dos gestores (76%), a troca trouxe benefícios, conforme apresentado no gráfico 6 abaixo.

GRÁFICO 6 – EM SUA OPINIÃO, A ALTERAÇÃO DOS FACILITADORES NA CONDUÇÃO DOS TRABALHOS (CONSULTORIA EXTERNA X REALIZAÇÃO INTERNA) TROUXE MELHORIAS AO PROGRAMA?



As avaliações quantitativas vieram ao encontro das respostas qualitativas, confirmando a demanda apresentada de que os instrutores possuíssem domínio da realidade institucional para uma maior aderência e efetividade do Programa disponibilizado.

6. CONCLUSÃO

Neste caminho que trilha a constante evolução da Instituição e de suas práticas de gestão, o TCE-RS reconhece a importância de se oferecer um PDL e dos resultados crescentes na satisfação de seus servidores e gestores.

Ainda que já melhor disseminado na iniciativa privada, este tipo de Programa afigura-se um grande diferencial no contexto público, em especial, quando na comparação com outros Tribunais de Contas, Instituições de natureza e porte similares, que enfrentam desafios comuns.

Além da flexibilidade, dinamismo e independência do atual PDL, ao longo das experiências, foi verificado, que o Programa propiciou aproximação dos Gestores com a área de Gestão de Pessoas, facilitando a criação de vínculos de confiança que auxiliam em outras ações e intervenções de rotina. Desta forma, vêm sendo garantidas edições regulares do Programa, revisadas para cada público específico (Anexo IX).

No ano de 2018, já foram realizadas cinco turmas de capacitação dos Mentores, ações estreitamente relacionadas ao desenvolvimento de Liderança (Anexo X).

No segundo semestre o PDL será aplicado aos novos Coordenadores e Dirigentes de Equipe, seguindo o cronograma:

Turma 1: Público Alvo: Coordenadores nas datas de 14, 22 e 28 de agosto

Turma 2: Público Alvo: Dirigentes de Equipe nas datas de 25 e 26 de setembro

Turma 3: Público Alvo: Dirigentes de Equipe nas datas de 23 e 24 de outubro

Dentre as estratégias e futuras ações promotoras de continuidade do processo de formação e desenvolvimento de Líderes no TCE-RS são destacadas:

- Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual após realização do PDL para aferir aplicação dos conteúdos trabalhados;
- Feedback específico dos servidores liderados em relação ao desenvolvimento das competências de liderança do seu Gestor;
- Elaboração e aplicação de novos Módulos de aperfeiçoamento e aprofundamento dos conteúdos para os servidores que já foram capacitados pelo programa;
- Definição de eventos/conhecimentos/ações oferecidas no mercado que tragam fundamentos e técnicas universais que possam complementar as práticas internas de desenvolvimento.

É preocupação do TCE-RS dar continuidade ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL, fazendo os devidos ajustes e implementando melhorias no decorrer dos anos, considerando as avaliações que são realizadas mediante os 3 (três) instrumentos de pesquisa anteriormente relacionados, sempre buscando o alinhamento junto ao Planejamento Estratégico da Instituição.

Além do PDL, outras ações e programas desenvolvidos pela área de Gestão de Pessoas contribuem também de forma considerável para fortalecer a cultura do desenvolvimento interno das lideranças da Casa. De posse dos resultados obtidos através das pesquisas aqui apresentadas, bem como considerando os objetivos institucionais que são alcançados nas unidades de trabalho, é possível dizer que o TCE-RS está no caminho certo no que concerne ao desenvolvimento dos gestores,

contribuindo, assim, de forma mais eficaz e efetiva para o alcance da missão institucional.

7. REFERÊNCIAS

BACON, K. **Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília, ENAP, ano 50, n.4, Out/Dez., 1999.

CARVALHO, P. S.; MARQUES, P. **Formação de dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP**. [S.l]: Repositório Institucional, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/1086>> Acessado em: 18/05/2018.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV – EBAPE, v. 44, n.6, Nov/Dez., 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENGE, Peter. **As cinco disciplinas: entrevista**. HSM Management, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership (Third Edition)**. Jossey-Bass, 2004.

WOYCIEKOSKI, Carla; LENZ, Francielle Limberger; TURK, Daniela Santos. Protagonismo da consultoria interna na gestão de pessoas em um hospital público universitário. In: VII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2014.

8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Alessandra Maria Martins Baptista – Psicóloga/PUCRS. Especialista em Psicologia Organizacional pelo IDG. Especialista em Economia Social pela PUCRS. Extensão Universitária em Gestão de Pessoas pela UFRGS. **Amanda Corrêa Liska** – Graduanda em Psicologia pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Estagiária de Psicologia Organizacional do TCE-RS. **Ana Cristina de Monteiro Lessa Trotta** – Mestre em Administração de Recursos Humanos pelo PPGA/UFRGS. Graduada em Administração de Empresas pela PUCRS. Supervisora de Gestão de Pessoas no TCE-RS. **Augusto Ferreira Corralo** – Servidor do TCE-RS desde 2014. Esteve lotado na ESGC por dois anos e, desde 2016, integra a equipe do SPRH (Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH). **Cristina Bacigaluz Amarilho** – Psicóloga/PUCRS (1992). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela FDRH-PUCRS (1996). Mestre em Psicologia Social e Institucional pela UFRGS (2005). **Gustavo Garcia Valdez** – Graduado com Láurea Acadêmica em Ciências da Computação pelo Instituto de Informática da UFRGS (2013). Mestrando em Computação, Dados Abertos e Transparência Governamental pela PPGC/UFRGS. **Lucas Rodrigues Flores** – Mestre em Administração de Recursos Humanos pela UFRGS (2017). Coordenador do SRH (Serviço de Recursos Humanos) do TCE-RS. **Tatiana Souza** – Bacharel em Ciências Econômicas pela UESC (2008). Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Integrada de Jacarepaguá/RJ (2011).