

## VIII-072 - A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

### **Luciano Hoffling Dutra<sup>(1)</sup>**

Gerente de Gestão de Pessoas – Dmae/Porto Alegre. Psicólogo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Atendimento Clínico pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

### **Maria Denise Rodrigues<sup>(2)</sup>**

Assistente Técnico de Gestão de Pessoas – Dmae/Porto Alegre. Bacharel em História pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Especialista em Gestão do Capital Humano pelas Faculdades Porto-Alegrense (FAPA).

### **Nadia Maria Lorini<sup>(3)</sup>**

Coordenadora-Geral da Universidade Corporativa do Dmae/Porto Alegre – Unidmae. Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/RS. Especialista em Gestão do Capital Humano pelas Faculdades Porto-Alegrenses (FAPA). Especialista em Gestão de Educação Corporativa pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) - em formação.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua 24 de Outubro, 200 – Moinhos de Vento – Porto Alegre - RS - CEP: 91510-000 - Brasil - Tel: (51) 3289-9740 - e-mail: aprendizagem@dmae.prefpoa.com.br

### **RESUMO**

Os desafios impostos ao Departamento Municipal de Água e Esgotos e a todas as instituições do setor de saneamento são inúmeros. Para que o Departamento seja reconhecido pela excelência na prestação de serviços públicos de água e de esgoto, só há um caminho: qualificar a gestão. O presente trabalho visa a apresentar a experiência da implantação da gestão de pessoas por competências no Dmae, em especial no desenvolvimento das competências gerenciais, a partir da premissa de que os resultados de melhoria de gestão somente serão atingidos pelo comprometimento das pessoas com a qualificação dos processos de trabalho. Nesse contexto, implantou-se o Sistema de Gestão (SGD), que desenvolve ações com o objetivo de alinhar Estratégia, Processos e Pessoas.

No eixo Pessoas a ação principal é a implantação gradativa da Gestão de Pessoas por Competências, que iniciou em 2007 com a definição dos perfis de competências, em 2008 realizou o 1º ciclo de avaliação gerencial e, com os resultados do 2º ciclo, em 2009, elaborou a Atuação Integrada para Gestão da Mudança e Desdobramento do Sistema de Gestão a fim de desenvolver as competências gerenciais necessárias para efetivamente implantar esse sistema em todas as equipes de trabalho.

Duas ações são apontadas como fundamentais: o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) e o Co-Labor-Ação em Equipe. Os resultados demonstram que os esforços empreendidos com essa proposta foram exitosos, pois observamos significativo aumento das notas das competências gerenciais priorizadas para desenvolvimento e da nota da Pesquisa de Clima Organizacional, com destaque no tema Liderança, e consequentemente a qualificação da gestão refletida nos reconhecimentos externos obtidos pelo Dmae.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por competências, Desenvolvimento de lideranças, Gestão da mudança, Alinhamento, Estratégia, Processos e Pessoas.

### **INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas a questão do abastecimento de água e do esgotamento sanitário vem sendo pauta nas principais discussões mundiais relativas à gestão pública de bens essenciais à vida humana.

Ao mesmo tempo em que se promove o debate sobre a escassez de água potável no mundo e sobre a importância de sua preservação, verifica-se que existe um enorme déficit na coleta e tratamento de esgotos como forma de garantir a saúde das populações.

Segundo o Ministério das Cidades (BRASIL, 2011), considerando-se o Cenário 1 do Plano Nacional de Saneamento (Plansab), eleito como referência para a política de saneamento básico no país no período 2011-

2030, serão necessários cerca de R\$ 420,9 bilhões, a serem investidos em medidas estruturais e estruturantes até 2030 para atingir a universalização na prestação de serviços em saneamento.

Em Porto Alegre, o Dmae é o responsável pelo abastecimento de água potável e pela coleta e tratamento dos esgotos cloacais. Para realizar suas atividades conta com um quadro de pessoal composto por 2.126 (dois mil, duzentos e oitenta e nove) servidores e 192 (duzentos e quinze) estagiários. Fundado em 15 de dezembro de 1961, tem a missão de prestar, universalmente, serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário, com garantia de qualidade e de modicidade tarifária, contribuindo para uma gestão sustentável dos recursos hídricos, sendo social e ambientalmente responsável.

Para preparar-se para o cenário atual do setor de saneamento e cumprir sua missão – bem como alinhar-se ao objetivo estratégico do Dmae e da Prefeitura, de “buscar a excelência dos processos administrativos e operacionais” – desde 2005 o Departamento vem planejando um conjunto de intervenções para qualificar e profissionalizar a gestão.

Esse conjunto de ações foi denominado inicialmente Programa Gestão Total (PGT) e, em agosto de 2009, redefiniu-se como Sistema de Gestão Dmae (SGD). Em abril de 2006, o PGT foi implantado para modernizar a gestão, por meio da liderança e das equipes, do aperfeiçoamento dos padrões de trabalho e dos mecanismos de controle dos resultados, com vistas a melhorar continuamente o desempenho dos seus processos.

O modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a (DUTRA, 2008). Nesse contexto, o modelo de gestão do Dmae (SGD) desenvolve ações que pretendem vencer este desafio, promovendo o alinhamento da Estratégia, dos Processos e das Pessoas em busca da excelência da gestão, otimizando os resultados organizacionais. Este é um desafio enfrentado por muitas instituições, visto que, conforme o exposto por Fischer (2002 apud RUAS, 2010), o maior desafio para as empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

A partir desse pressuposto, foi elaborada uma proposta de atuação integrada para Gestão da Mudança e Desdobramento do Sistema de Gestão Dmae como concretização do alinhamento das ações das áreas de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa, Comunicação e Qualidade, mediante dados da Tabela 3, com o objetivo de desenvolver as competências gerenciais necessárias para efetivamente implantar o SGD em todas as equipes de trabalho. Essa proposta pretende apoiar e consolidar os esforços de mudança do modelo de gestão, o que exige, continuamente, repensar os processos e mobilizar as pessoas na direção traçada pela estratégia do Departamento. Assim, como responsável pela frente do SGD Gestão da Mudança e Desenvolvimento de Equipes, a Gerência de Gestão de Pessoas (GPES), em parceria com a Universidade Corporativa do Dmae (Unidmae), implantou de forma gradual a Gestão de Pessoas por Competências.

Considerando as pesquisas de Bündchen e Silva (2005) – de que o modelo de gestão por competências vem sendo adotado por muitas empresas com o objetivo de orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) – desde 2007, o Dmae vem progressivamente implantando este modelo com o slogan Avaliar para Desenvolver. Segundo Carbone et al. (2005) a gestão por competências propõe-se alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Embasados nestes conceitos, a Gestão por Competências no Dmae pretende promover o desenvolvimento das competências individuais e coletivas, com o intuito de alavancar o desempenho das equipes e da instituição.

Inicialmente foram definidos os perfis de competências de todos os servidores e dos gestores do Departamento. Esta definição levou em consideração que competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que se exerça uma atividade, mas sim a forma como, em determinado contexto, o desempenho profissional é expresso, agregando valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2005). Visto que a gestão por competências isoladamente tem pouco valor, é necessário integrá-la na estratégia organizacional, de modo a obter coerência nas ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas (BÜNDCHEN; SILVA, 2005).

A implantação da Gestão de Pessoas por Competências começou pelo eixo gerencial, pois desta maneira seria possível alcançar de forma mais eficaz o objetivo de mobilizar as pessoas, gerando e sustentando a mudança organizacional necessária para que o Dmae possa cumprir sua visão de futuro: universalizar a prestação de serviços públicos de abastecimento de água potável, coleta e tratamento de esgoto cloacal para a cidade de Porto Alegre até 2030.

Para que seja possível internalizar uma mudança na organização é imprescindível movimentar a cultura organizacional. O papel de agente de mudança da cultura exige do gestor disposição e capacidade de mudar a si próprio (RUAS, 2010), desenvolvendo as competências necessárias para a concretização da estratégia da instituição.

Este trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da implantação da gestão de pessoas por competências no Dmae, em especial no desenvolvimento das competências gerenciais. Parte da premissa de que os resultados organizacionais somente serão atingidos com a qualificação dos processos de trabalho, por pessoas que se motivam com a melhoria destes, acreditam e são capazes de produzir com essa mentalidade, têm orientação para resultados e foco no cliente. Isto só poderá ocorrer se os gestores exercerem o papel de promotores da mudança organizacional, propiciando um clima que possibilite efetivar as melhorias de gestão propostas pelo SGD.

## **METODOLOGIA DO TRABALHO**

Em 2007 foram definidos os perfis de competências gerencial e funcional. Desde 2008, anualmente, é realizada a Avaliação de Competências de todos os gestores e, desde 2010, de todos os servidores. A implantação da Gestão de Pessoas por Competências iniciou pelo eixo gerencial, visando a alavancar a mudança organizacional indispensável à execução da estratégia do Dmae. Para isso, o perfil de competências gerenciais (Figura 1) foi definido considerando as necessidades estratégicas do Departamento e as características do grupo de gestores.

A estrutura organizacional do Departamento é ampla, contando com oito níveis hierárquicos isso traz sérias dificuldades à gestão de pessoas, dificulta o acesso dos servidores às informações e à possibilidade de opinar sobre o cotidiano de suas atividades. Para mudar isto, o líder tem um papel imprescindível. Segundo Falconi (2009, p.16) “[...] o líder é o único agente de mudanças na organização”.

O grupo de gestores, público alvo deste trabalho, é formado por 73 (setenta e três) servidores, cujo perfil é apresentado como segue: Sexo – 60% são do sexo masculino; Formação – 37% possuem formação em engenharia; Idade – 46,58% têm mais de 50 anos de idade; Tempo no Dmae – 32% têm mais de 25 anos de Dmae; e Tempo em posição gerencial – 22% dos gestores estão há mais de 20 anos em postos de gestão.

O principal objetivo da Gestão por Competências no Dmae é identificar os gaps de competências, alinhando e priorizando as ações de desenvolvimento para que os gestores estejam cada vez mais próximos do perfil gerencial desejado e aptos a realizar as ações necessárias aos desafios impostos ao Departamento.

O 2º Ciclo de Avaliação foi realizado em 2009 e seus resultados serviram de subsídios para a elaboração de uma proposta de atuação integrada das áreas de Gestão de Pessoas, Unidmae, Qualidade e Comunicação, conforme detalhado na Tabela 3. Duas ações foram centrais para desdobramento desta proposta com o objetivo de desenvolver as competências gerenciais: o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) e o Co-Labor-Ação em Equipe.

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

(O quê o Dmae espera de seus gestores)



**Figura 1: Competências Gerenciais do Dmae**

O PDG e o Co-Labor-Ação em Equipe utilizaram como referência o Ciclo da Aprendizagem Vivencial proposto por David Kolb (1978), que objetiva conduzir a interação, a colaboração e a reflexão para a formação dos saberes, a partir da mudança de atitude e de comportamento do participante/aluno pelo seu envolvimento ativo no processo de ensino-aprendizagem. Esta proposta andragógica possibilita o exercício e a ação reflexiva sobre os elementos essenciais da aprendizagem vivencial: o conhecimento, as habilidades e a mudança de comportamento do aluno-participante (ROCHA, 2012). O autor destaca que este exercício propõe “o aprender fazendo”, que perpassa a experiência concreta, a reflexão sobre a experiência e a transformação decorrente da experiência, além das observações sobre os conceitos, verdades generalistas e valores.

### PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

A 1ª edição do PDG 2010/2011 visava a potencializar as competências nas quais se encontravam as maiores lacunas (menores notas): desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe e articulação e negociação com foco na comunicação face a face.

Para a execução dos 6 (seis) módulos do PDG, (68h/turma) foi contratada via processo licitatório a empresa Praxis Desenvolvimento, que credenciou três profissionais com formação e experiência nos temas a serem trabalhados.

O desenho teórico-metodológico sinérgico do PDG, expresso em seu logo e na sua matriz de aprendizagem, de autoria de Jeannine Krischke, foi planejado de modo customizado, atrelado ao planejamento estratégico e às diretrizes do sistema de gestão do Dmae e implementado com a parceria ativa da GPES e Unidmae.

A forte conexão entre reflexão e ação, evidenciou-se através da inserção e apresentação de cases Dmae nos temas: avaliação de desempenho, educação corporativa e comunicação. A execução cronológica extensiva do PDG possibilitou abrir espaços de compartilhamento das melhores práticas. O portfólio de aprendizagem reforçou as características de comunidades de aprendizagem sugeridas por Senge (1992).

Participaram do Programa 108 servidores, 73 gestores detentores de função gratificada de nível 5 a 8 e 35 servidores identificados como potenciais de liderança, os quais estão sendo preparados para, oportunamente, ocuparem posições gerenciais, dentro do processo de planejamento da sucessão de carreira no Departamento.

O lançamento do Programa ocorreu num evento único, com o propósito de buscar a adesão dos gestores para o trabalho a ser desenvolvido. A presença do Diretor-geral foi fundamental, pois contextualizou o programa no desdobramento da estratégia do Dmae. O PDG foi desenvolvido de modo extensivo, modularmente, em

encontros semanais. Sua conclusão ocorreu no Encontro de Gestores, que reuniu todos os participantes, consolidando e socializando o aprendizado ocorrido, por meio da análise retrospectiva de todas as turmas, dos conceitos-chave e das lições apreendidas, excertos dos portfólios e depoimentos das melhores práticas.

O PDG foi composto por três blocos, estruturados em dois níveis: básico e avançado, cada qual com uma atividade prática atrelada, como mostra a Tabela 1:

**Tabela 1: módulos do Programa de Desenvolvimento Gerencial**

	MÓDULOS	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO
Bloco I – Competência Desenvolvimento de Pessoas	Módulo Básico: Desenvolvendo as Pessoas	Conexão pessoal: Eu Indivíduo. Auto -conhecimento e auto-desenvolvimento x fases da aprendizagem Ferramentas invisíveis da ação: Percepção, empatia e sinergia. Conexão Profissional :Eu Gestor x Papel Recebido. Fatores que influenciam o desempenho de papéis nas organizações Conexão Social :Eu e os outros - É preciso entender de gente. Relacionamento Interpessoal x Estilos de Liderança Sensibilização para a Mudança e suas implicações. Conexão com a ação: Mudando com as mudanças: P.D.I. x <i>Portfólio</i>
	Módulo Avançado: Aperfeiçoando os gestores	Conceito de competência efetiva Conexão de Competências Gerenciais: Papel transmitido. Noções sobre gestão de pessoas por competências: Case DMAE O gestor- <i>coach</i> : promovendo a inteligência organizacional Percepção e comunicação: ferramentas fundamentais para o <i>feedback</i> Avaliando Melhor: componentes e intervenientes da avaliação Aprofundando a preparação para a reunião de consenso Conexão da avaliação com a evolução do desempenho. Conexão com a ação: Mudando com as mudanças: P.D.I. x <i>Portfólio</i>
Bloco II – Trabalhando em Equipe	Módulo Básico: Desenvolvendo as pessoas para Trabalhar em Equipe	Indivíduo x grupo x equipe O papel de cada um na equipe O trabalho em equipe como motivador Valores, crenças e influências do líder e da equipe Resolução criativa de problemas Negociação e tomada de decisão participativa Conexão com a ação: Mudanças com e na equipe: x <i>Portfólio C.C.</i>
	Módulo Avançado: Aprimorando o trabalho em equipe	Retomando o papel de cada um na equipe Relações interpessoais x relações de poder (teoria e prática) Manejo de grupo: facilidades x dificuldades Pontos críticos do trabalho em equipe: Conflitos & soluções Clima de Equipe x clima organizacional (teoria e prática) Técnicas de aconselhamento Conexão com ação: Mudanças coletivas x <i>Portfólio conexão competências</i>
BLOCO III – Competência Articulação e Negociação	Módulo Básico: Capacitação em Competências de Comunicação para Líderes	O papel do líder como comunicador Pontos fundamentais: comunicar x dialogar, informar x compartilhar (comunicação empática e comunicação não verbal) Comunicação interna (informação x comunicação x relacionamento) Benefícios da comunicação interna: comunicação face a face Alinhamento entre discurso e prática: confiança e credibilidade (ética) Alinhamento comunicação face a face, rádio corredor e comunicação institucional (formal)
	Módulo Avançado: Planejamento e Condução de Reuniões Produtivas	Planejamento das reuniões A condução das reuniões e o gerenciamento do tempo A responsabilidade e atitudes do gestor e dos participantes A dinâmica das reuniões A reunião como ferramenta da comunicação eficaz

## PROJETO CO-LABOR-AÇÃO EM EQUIPE

Na etapa de implantação do SDG o principal desafio era como envolver os servidores nas mudanças que vinham ocorrendo. O papel dos gestores era fundamental para promover a reflexão, em conjunto com sua equipe, sobre as repercussões destas mudanças no cotidiano de trabalho. Entretanto, os gestores do Departamento não se julgavam suficientemente preparados para realizar esta tarefa. A Gerência de Gestão de Pessoas, com apoio da Fundatec, consultoria contratada para apoiar a gestão da mudança, elaborou o projeto Co-Labor-Ação em Equipe.

O Co-Labor-Ação em Equipe é um espaço de aprendizagem vivencial, que adota a metodologia de David Kolb (1978) de “aprender fazendo”, expandindo a visão sobre o novo papel da liderança para planejar e praticar maior aproximação de gestores e servidores. Busca uma organização do trabalho mais flexível que favoreça a participação dos funcionários na gestão dos processos, estimulando a transversalidade e a tomada de decisão participativa, com foco no cliente interno ou externo.

O Co-Labor-Ação em Equipe é uma atividade realizada pelo gestor com sua equipe de trabalho, com apoio da Gerência de Gestão de Pessoas, por meio da Consultoria Interna de RH. É composto por 4 encontros de 4 horas cada, perfazendo carga horária total de 16 horas de atividade (Tabela 2).

Priorizou-se a realização do Co-Labor-Ação em Equipe com os gestores da área operacional do Departamento, onde estão lotados aproximadamente 70% (setenta por cento) dos servidores do Dmae. No período de 2009 a 2011, 750 (setecentos e cinquenta) servidores participaram das atividades desse projeto.

**Tabela 2: módulos do Projeto Co-Labor-Ação em Equipe**

Módulo I	<b>AS NOVIDADES NO DMAE</b> ✓ O que há de novo no Dmae ✓ O sistema de Gestão do Dmae ✓ Como isso afeta o meu trabalho?
Módulo II	<b>EU E O TRABALHO</b> ✓ Minha visão do processo de trabalho (fluxo e localização no macro processo). ✓ Significado do meu trabalho para mim, para o Dmae, para a sociedade. ✓ Metas e Indicadores. ✓ Instruções de Trabalho e Normas de Serviços
Módulo III	<b>EU E O GRUPO.</b> ✓ Quem somos? ✓ Como trabalhamos juntos? ✓ Quais são nossos objetivos compartilhados?
Módulo IV	<b>NOSSA EQUIPE NO FUTURO.</b> ✓ Quem queremos ser? ✓ Nosso Plano de Ação.

## RESULTADOS

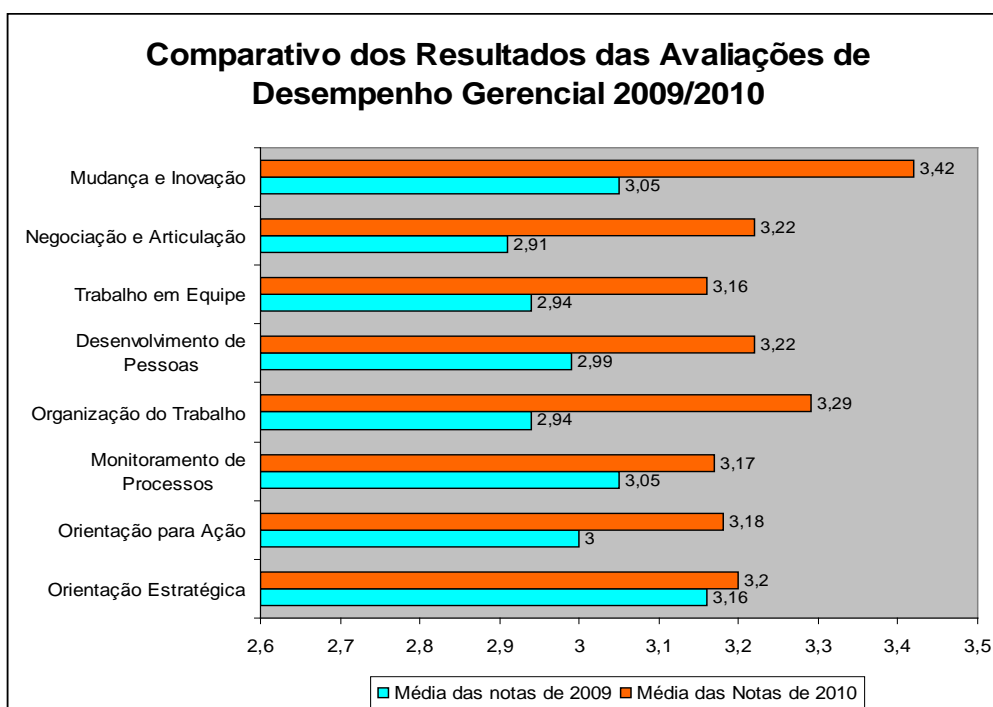
A mensuração dos resultados oriundos das ações de gestão de pessoas é sempre um desafio, uma vez que as repercussões dos investimentos devem ocorrer na melhoria constante dos processos de trabalho. A ferramenta utilizada pelo Departamento para avaliar o nível de satisfação dos funcionários com essas ações é a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que ocorre bianualmente, a qual é complementada pelos resultados da avaliação gerencial e da Atuação Integrada para Gestão da Mudança e Desdobramento do Sistema de Gestão do Dmae, em se tratando do desenvolvimento das lideranças.

Os resultados apresentados evidenciam uma evolução significativa no desenvolvimento das lideranças do Departamento. Entende-se que esses resultados decorrem da efetivação das ações da proposta integrada do SGD, detalhada na Tabela 3. Dentre elas, destacamos o esforço do PDG e do Co-Labor-Ação em Equipe.

**Tabela 3: resultados das ações da Atuação Integrada para Gestão da Mudança e Desdobramento do Sistema de Gestão**

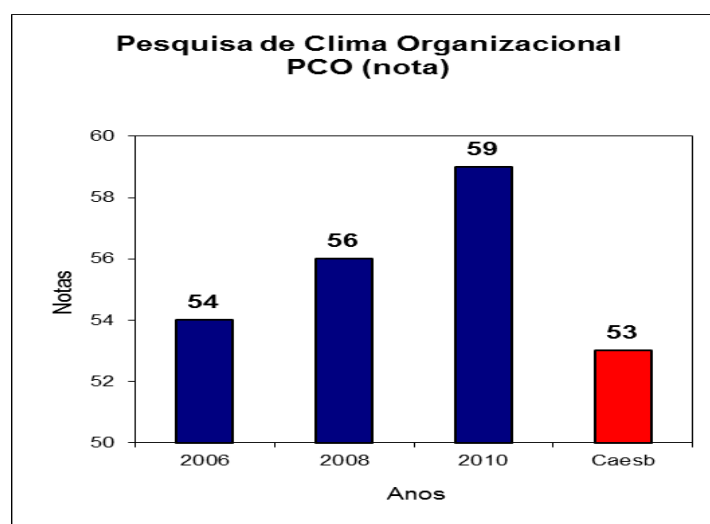
COMPETÊNCIAS	INTERVENÇÃO	RESULTADOS 2011
Monitoramento de Processos Organização do Trabalho Orientação Estratégica Mudança e Inovação	<b>Saber o trabalho</b> (conhecimento do negócio e do seu trabalho)	1. <b>Sistema de Avaliação do PGQP</b> : auto avaliação com 410 pontos - Plano de Melhoria ( <b>PASG</b> ). 2. <b>Revisão da análise da estratégia</b> . 3. Preparação para o planejamento estratégico. 4. Definição de Metas para 2011/2013. 5. Plano de ação para a Pesquisa de Clientes.
Desenvolvimento de Pessoas Trabalho em Equipe Mudança e Inovação	<b>Ter conhecimento da responsabilidade</b> (papéis, competências)	1. Revisão das <b>competências gerenciais</b> e avaliação dos gestores por competências, objetivos e metas. 2. <b>Programa de Desenvolvimento Gerencial</b> . 3. <b>Co-Labor-Ação em equipe</b> .
Desenvolvimento de Pessoas Trabalho em Equipe Mudança e Inovação	<b>Habilidades para ensinar</b> (educar, treinar e acompanhar)	1. 37% das lideranças da <b>Divisão de Água</b> capacitadas e 100% dos servidores das Distritais de Água envolvidos 2. 62% das lideranças da <b>Divisão de Esgoto</b> capacitadas e 100% dos servidores das Distritais de Esgoto envolvidos 3. 100% das lideranças e dos servidores da <b>Divisão de Manutenção</b> envolvidos
Monitoramento de Processos Organização do Trabalho Orientação para Ação Negociação e Articulação Mudança e Inovação	<b>Habilidades para gerenciar</b> (melhorar e manter métodos de trabalho)	1. Certificados os principais processos do Dmae na Norma <b>ISO 9001:2008</b> 2. Implantando na DVM a Certificação <b>OHSAS 18001:2007</b> 3. Implantada <b>frente 5Ss</b> nas Distritais de Água e Manobra e em fase de implantação nas Distritais de Esgoto, Divisão de Instalações, Seção de Lançamento, Divisão de Manutenção e Serviço de Segurança do Trabalho 4. Integração das normas certificadoras: <b>integração do Sistema de Gestão</b> (ISO 9001:2008 e ISO 17025:2005) 5. 2º Ciclo do <b>Circuito de Melhoria Contínua</b> com 08 equipes inscritas e 42 servidores envolvidos 6. <b>Plano de Comunicação do SGD</b>
Desenvolvimento de Pessoas e Trabalho em Equipe Orientação para Ação Negociação e Articulação Mudança e Inovação	Habilidades de relacionamento (liderar e gerenciar) Liderança e Co-laboração em equipe	1. <b>Programa de Desenvolvimento Gerencial</b> para 108 gestores e potenciais de liderança 2. <b>Co-Labor-Ação em Equipe</b> : Distritais de Água, Distritais de Esgoto, Divisão de Instalações, Seção de Leitura, Divisão de Manutenção, Manobra e Seção de Lançamento: aproximadamente 750 servidores envolvidos.

As ações realizadas no escopo da Atuação Integrada para Gestão da Mudança e Desdobramento do Sistema de Gestão foram exitosas. Esta afirmação pode ser comprovada por meio dos dados comparativos do resultado da Avaliação de Competências dos Ciclos 2009 e 2010, no Gráfico 1, que demonstram aumento significativo das notas das competências priorizadas para desenvolvimento. Este resultado traduz a avaliação que o gestor tem dele mesmo (autoavaliação) e a de seu gestor superior, a qual é acordada em reunião, de acordo com o método utilizado.



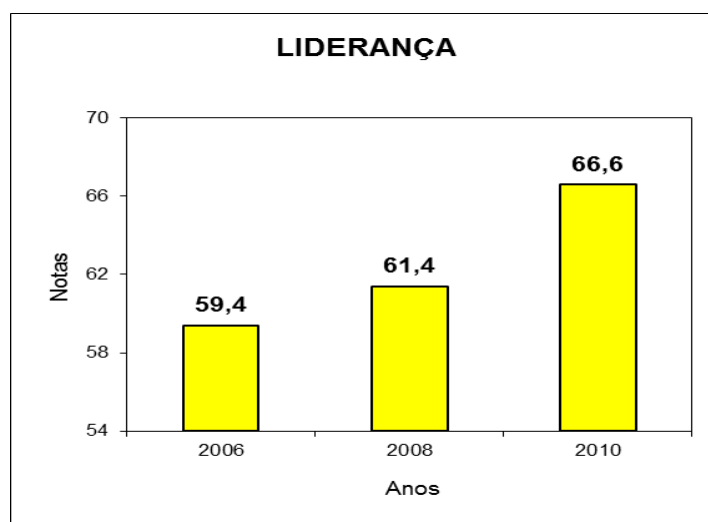
**Gráfico 1: Resultado comparativo dos resultados das avaliações de competências gerenciais –2009 e 2010 - Média Geral**

A percepção dos servidores em relação à qualificação e atuação das lideranças constata-se por meio dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) 2010. O Tema Liderança apresentou aumento significativo de sua nota, conforme dados comparativos apresentados no Gráfico 2. A percepção dos servidores em relação ao clima organizacional também apresentou melhora significativa, visto que a nota geral da PCO de 2010 aumentou 3 pontos, conforme dados comparativos do Gráfico 3. Estes resultados demonstram que as ações adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais foram bem sucedidas.



**Gráfico 2: Pesquisa de Clima Organizacional**





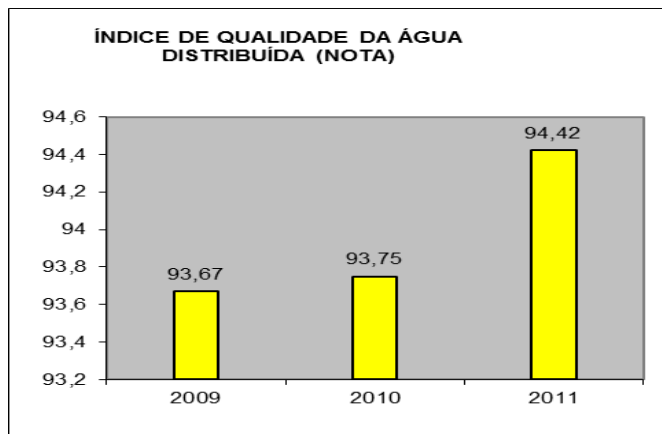
**Gráfico 3: Nota Geral da PCO**

Os reconhecimentos obtidos junto às organizações externas detalhados na Tabela 4 demonstram os resultados do Departamento, com a utilização de boas práticas, também demonstram a melhoria da qualificação da gestão de pessoas e de processos.

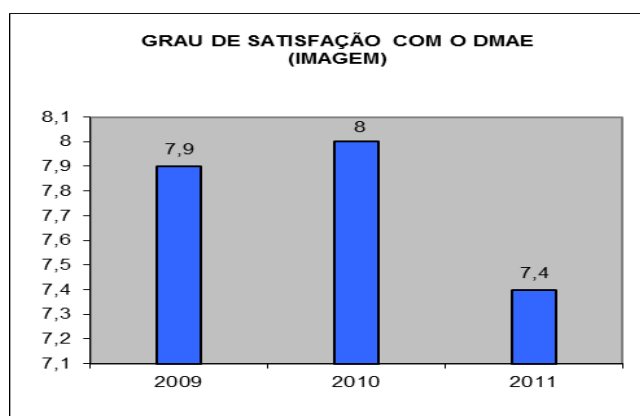
**Tabela 4: Reconhecimentos obtidos pelo Departamento – de 2007 a 2011**

<b>RECONHECIMENTOS DO DMAE</b>	
<b>Certificação NBR ISO 9001:2008 conferida pela ABNT</b>	
2007	Tratamento de Água
2008	Extensão do Escopo Armazenamento, Distribuição e Expansão da Rede de Distribuição de Água Potável
01/2010	Extensão do Escopo Coleta, Condução e Manutenção das Redes de Esgoto
06/2010	Recertificação do escopo
12/2010	Extensão do Escopo Tratamento de Esgoto e Expansão do Sistema de Esgotamento Sanitário
2011	Mantida a certificação sem registro de Não Conformidades
2012	Mantida a certificação sem registro de Não Conformidades
<b>Prêmio Qualidade RS, concedido pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade</b>	
2007	Medalha Bronze
2008	Troféu Bronze
2009	Troféu Prata
<b>Reconhecimento NBR ISO 17025:2005 conferido pela Rede Metrológica/ RS</b>	
2010	Reconhecimento de 30% das análises realizadas nos laboratórios da área de pesquisa
2011	Mantido reconhecimento
2012	Ampliação do escopo para 34% das análises reconhecidas
<b>Certificação OHSAS 18001:2007 - Segurança e Saúde Ocupacional conferida pela ABNT</b>	
08/2012	Atividades de manutenção mecânica, elétrica e equipamentos móveis
<b>Reconhecimento Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/RS)</b>	
2012	Prêmio Top Ser Humano - categoria empresa
<b>Reconhecimento Escola Sul-Americana de Recursos Humanos (ESARH)</b>	
2012	Prêmio ESARH - categoria empresa

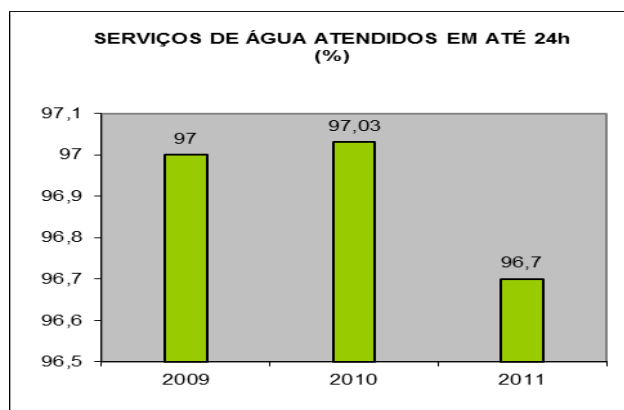
Entretanto, lembrando a premissa deste trabalho – de que os resultados organizacionais somente serão atingidos pelas pessoas por meio de gestores que exercem papel de promotores da mudança organizacional, qualificando os processos de trabalho – apresentamos o desempenho dos indicadores de resultados institucionais dos principais serviços prestados pelo Dmae à sociedade porto-alegrense (Gráficos 04 a 08):



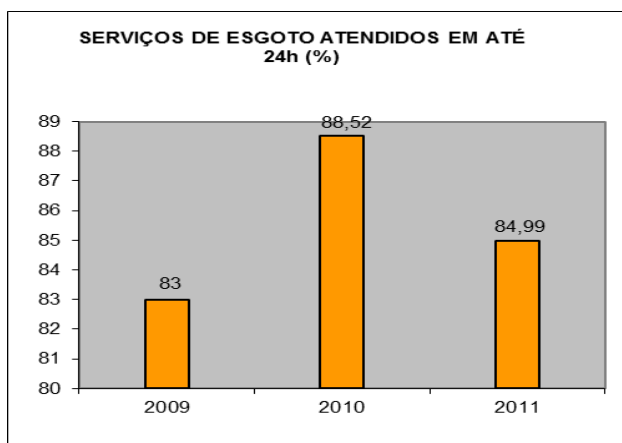
**Gráfico 4: índice da qualidade da água distribuída (nota) (dato Sigdmae)**



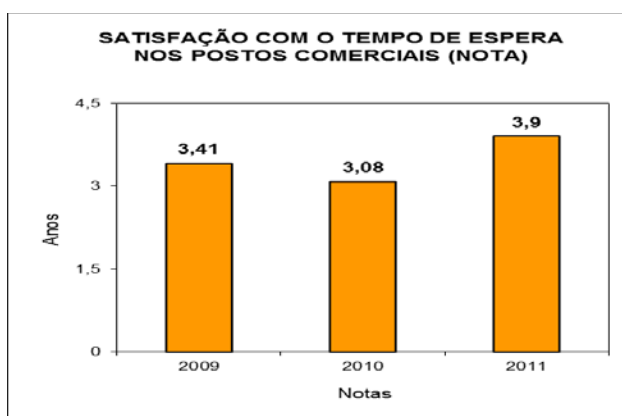
**Gráfico 5: nota imagem (dato pesquisa do cliente)**



**Gráfico 6: % de atendimento dos serviços de água (dato Sigdmae)**



**Gráfico 7: % de atendimento dos serviços de esgoto (dato Sigdmae)**



**Gráfico 8: Nota de satisfação com o tempo de espera nos postos comerciais**

Da análise dos resultados apresentados, verifica-se que o desenvolvimento de gestores melhorou o clima organizacional, em especial no tema liderança, e possibilitou a realização das ações propostas no Sistema de Gestão Dmae, refletidas nos reconhecimentos externos alcançados pelo Departamento. Entretanto, as repercussões dos investimentos em desenvolvimento de liderança ainda não podem ser percebidas na melhoria dos resultados institucionais, uma vez que, conforme Souza et al. (2001), o Sistema de Gestão Dmae é um sistema jovem, já que o ponto de corte entre Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) jovens e maduros ocorre num período de 3 a 7 anos. Os autores estabeleceram que a maturidade de um SGQ é resultante do tempo de certificação, e que as organizações que possuem sistemas maduros os tem formalizados e certificados num período compreendido entre 7 e 20 anos.

## CONCLUSÃO

A atuação do grupo de gestores do Dmae, por se constituir em um grupo homogêneo, reflete a forma como o trabalho está organizado e como as relações entre gestores e servidores ocorrem e encontram-se expressas na cultura organizacional.

Com a implantação do SGD foram requeridas dos gestores competências que até então não eram esperadas deles. A mudança pessoal necessária para desenvolver estas novas habilidades era imprescindível. Os gestores precisavam mudar, e para isso o Dmae alcançou um conjunto de ações de desenvolvimento que pudessem influenciar suas equipes de trabalho e assim mobilizar as pessoas para a implantação do Sistema.

Como facilitadores do processo, salienta-se o apoio e a participação efetiva da alta direção do Departamento nos trabalhos propostos e, em especial, no desenvolvimento gerencial, que foi decisivo ao disponibilizar os

recursos necessários, mas, principalmente, em demonstrar a real dimensão e importância das atividades para todos os gestores.

Entretanto, consideramos de extrema relevância a elaboração de uma proposta de atuação conjunta das áreas que se encontravam diretamente envolvidas na formulação e implantação do Sistema de Gestão do Dmae, ou seja, as áreas que se constituíam por seu papel dentro da organização como agentes de mudança: Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa, Qualidade e Comunicação. Tal forma de atuação maximizou os esforços, alinhou as atuações, otimizou agendas e atividades, implantando as frentes de trabalho de forma complementar, alinhando na prática Estratégia, Processos e Pessoas.

Os desafios impostos para que o Dmae possa cumprir sua visão de futuro são inúmeros. Quem efetivamente realizará o trabalho necessário para atingir essa visão são todos os servidores. Para que isto seja efetivado com qualidade, o papel dos gestores é fundamental. O Departamento precisa de gestores dispostos a entender e realizar as mudanças que permitirão a consecução dos objetivos estratégicos. Faz-se necessário aprofundar a efetivação de ações que visam o desenvolvimento dos gestores, com o objetivo de transformá-los em líderes capazes de pensar globalmente e de atuar focados nas situações cotidianas, sendo o elo entre pessoas e processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB: proposta de plano. Brasília, DF, 2011.
2. BÜNDCHEN, Edson; SILVA, Anielson B. da. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 7, n. 13, jan./jul. 2005.
3. CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
4. DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos, instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
5. \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.
6. FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologias e Serviços, 2009.
7. RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA, Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010.
8. KOLB, David. Psicologia organizacional uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
9. ROCHA, Enilton Ferreira. Andragogia: contribuições e desafios da aprendizagem do adulto a distância. Disponível em: <<http://www2.abed.org.br/documentos/ArquivoDocumento604.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2012.
10. SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona: Granica, 1992.
11. SOUSA, R.; VOSS, C.A. Quality management: universal or context dependent? An empirical investigation across the manufacturing strategy spectrum. Production and Operations Management, [s.l.], v. 10, n.4, p. 383-404., dez. 2001.