artigos publicados:

links:

1)

http://www.crars.org.br/artigo-camara/gestAo-por-resultados

LIDERANÇA: ESTRATÉGICA PARA A MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE OBTER A GESTÃO POR RESULTADOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Rita de Cassia Reda Eloy – Administradora (CRA nº 10610), da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), pós-graduada no MBA Gestão de Pessoas – ênfase em estratégias, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), aluna da Pós-graduação em Administração de Empresas/FGV. (ritaeloy@hotmail.com), larga experiência em diversas funções gerenciais da PMPA.

Palavras-chaves: liderança, gestão, resultado.

I - Resumo: Contextualização da Problemática

O serviço público nos últimos anos tem detectado a necessidade de se implantar mudanças na Organização, de forma significativa, com vistas a atender melhor o cidadão. É notória a exigência da população, e a consciência de maior cidadania, já constatado em diversos fóruns, em qualquer Prefeitura ou outro qualquer órgão público de grande porte, que tem buscado criar ou aprimorar, instrumentos de gestão e estruturas

organizacionais mais compatíveis, para detectar as necessidades da Sociedade, tais como: “Orçamento Participativo”, Conselhos Municipais, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), entre outros.

Logo, as demandas e as exigências crescentes da nossa Sociedade, requerem a revisão de suas estruturas e do seu modo “operandis”, dos órgãos públicos, em que a prioridade deve ser o melhor atendimento o cidadão (foco no usuário), que clama por melhores serviços prestados, em qualquer segmento: saúde, educação, segurança, e outros, de forma mais célere, eficaz, eficiente e efetiva.

Neste sentido, diversos órgãos públicos estão implantando politicas de gestão de pessoas, gestão de processos, gerenciamento de projetos e de gestão estratégica (entre outros), tais como: planejamentos estratégicos, revisão de sua arquitetura organizacional, como mapeamento e gestão dos seus processos de trabalho (gestão por processos), qualificação e profissionalização de seu quadro funcional, valorização do profissional que se destaca pelo desempenho ou resultado alcançado, mapeamento das competências atuais x competências necessárias para efetuar a mudança da Organização, em especial dos gestores/líderes.

No caso, daqueles órgão públicos que vem adotando este ferramental, tem se verificado, mudanças significativas na Organização ou órgão público, medido sempre através de seus indicadores (com metodologias adequadas para sua medição); e que neste caso, devem ser fidedignos e de fato representativos, para alcance dos resultados e melhora da performance organizacional, visando atender os anseios da Sociedade, que clamam por melhoria e qualificação da gestão pública cada vez mais.

Logo será apresentado a seguir, um pouco do contexto da Administração Pública atual. E posteriormente, de alguns modelos já adotados no serviço público, bem como uma proposta apontando caminhos, mas refletindo sobre o papel da liderança neste contexto de gestão da mudança organizacional, e, por conseguinte ter uma gestão por resultados.

II - Introdução: Implantando a mudança - modelos adotados, para uma gestão por resultados, através de suas lideranças!

Em algumas Prefeituras do Brasil, de grande

porte, já se tem um entendimento de que as lideranças estratégicas, além de terem um modelo de gestão bem estruturado, precisam ter programas e projetos voltados à área de gestão de pessoas, como um dos principais meios de se atingir os resultados esperados definidos em seu planejamento estratégico e planos de ação. Logo, desenvolver pessoas, capacitando-as e valorizando-as por suas competências é essencial para a plenitude deste processo. Oportuno destacar que este modelo pressupõe que haja um alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais, as competências atuais e futuras, alicerçados por valores, suportados por sistemas de tecnologias da informação, de comunicação e de efetiva liderança estratégica.

As competências organizacionais são representadas pela clara definição das capacidades necessárias atreladas a razão de existir (missão, vocação) dos órgãos e entidades, alinhadas ao objetivo global estratégico, qual seja, transformando qualquer Prefeitura, inclusive, Porto Alegre em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos. As competências atuais e futuras dos gestores servem como amálgama para a efetividade das suas ações, a partir do direcionamento estratégico. Encontram-se subjacente a esse modelo o pensamento estratégico e a visão sistêmica de gestão de pessoas, requeridos pelas instituições públicas, na atualidade. Isso significa que os gestores devem apresentar um alinhamento estratégico, comunicação eficaz sobre os objetivos e resultados pretendidos junto às equipes de trabalho e elevada motivação. Devem, também, estar em permanente aprendizagem.

Alerta-se que o Município de Porto Alegre já tem definido o Perfil de Competências esperado dos Gestores/Lideranças no seu site (www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novos: Secretaria/SMA/Perfil de Competências), mas que é voluntário, não é uma exigência formal. Logo requer um trabalho de divulgação e atrelamento a resultados (medição do desempenho). Todavia, já iniciou algumas ações e projetos no sentido de capacitar as lideranças por competências, como o, da Escola de Gestão, da Secretaria Municipal de Administração, denominado: “Matriz de Desenvolvimento de Lideranças”, e do Departamento de Aguas e Esgotos, denominado: “Gestão Total”, com várias ações neste sentido, como capacitar e medir o desempenho das lideranças, inclusive

(mobilização das pessoas - gestão da cultura atrelada a Estratégia). Logo, os mesmos requerem agregar a estes projetos/ações outras questões, na área de gestão de pessoas, como, por exemplo: um Plano de Carreiras, para que se tenha a resolutividade esperada. Desta forma, devem os mesmos qualificar os servidores e os gestores municipais, com o intuito de aprimorar suas competências e a valorização destas, para melhorar entregar resultados em serviços prestados a Sociedade. Outros exemplos do modelo de desenvolvimento das lideranças, para se obter uma efetiva gestão por resultados, no setor público, serão vistos as seguir.

III – Modelos de gestão por resultados no serviço público:

Entre as organizações públicas que adotam este modelo de: “Gestão por Resultados”, destacamos: Governo de Minas Gerais e a Prefeitura Municipal de Curitiba.

III.a) GOVERNO DE MINAS GERAIS:

O Governo de Minas Gerais para implantar este modelo realizou uma série de ações, através, do “PROJETO: ESTRUTURADOR“ (ampliação da profissionalização dos gestores públicos) para que fosse implantado este modelo, tais como: constituição de grupo focal com formação multidisciplinar, realização de estudos e atualização técnica sobre temas de gestão estratégica de pessoas e gestão por competências pelos membros do grupo focado; realização de pesquisas em sites sobre o perfil dos gestores em outras instituições públicas, realização de 08 visitas técnicas (“benchmarking” = melhores práticas) a Instituições mineiras e nacionais para conhecimento de algumas das melhores práticas e a uma corporação da iniciativa privada; realização de entrevistas com gestores estratégicos (alta administração) e realização do perfil (comportamentos esperados); levantamento das competências organizacionais de todos os órgãos de Governo, reuniões com profissionais externos com conhecimento e experiência na área e visão crítica que não havia participado do processo (grupo análise contributiva), realização de reuniões com o grupo consultivo, análise técnica das informações e elaboração do documento, validação pela Secretaria de Planejamento.

Outro exemplo é o da Prefeitura de Curitiba, com o “PROJETO: GESTÃO POR

RESULTADOS.”

Obs: Tomou como base uma visita técnica ao governo de Minas Gerais.

III.b) PREFEITURA DE CURITIBA:

É importante destacar que na administração pública de Curitiba, é frequente a adoção de soluções criativas e inovadoras. Logo, eles fizeram várias ações e projetos, visando chegar a um patamar de alavancagem da máquina administrativa, como valor agregado e que pretende a melhoria da eficiência e eficácia da Prefeitura. Todavia, foi destacado algum projeto, mais relacionado ao desenvolvimento de pessoas e estratégias, tais como: Adoção de Projetos Estratégicos (porto-fólio de projetos), arquitetura estratégica aplicada a vários órgãos municipais (diagnóstico), Banco de Sucessos, Gestão por Competências, Mapeamento de Processos, Pesquisa de Clima de Organizacional, Plano de Desenvolvimento de Competências, Desenvolvimento Gerencial. Destaca-se que foi fundamental para o Modelo ora implementado, um órgão que desenvolvesse a gestão e os servidores neste sentido, que foi o IMAP: Instituto Municipal de Administração Pública, que é uma Autarquia.

III: Considerações Finais e Propostas de Melhoria

O serviço público necessita investir no: Desenvolvimento de Pessoas (servidores e lideranças), para ter uma gestão cada vez mais qualificada e estratégica.

As lideranças devem identificar as pessoas (servidores) para estarem em conformidade com seus perfis, devendo atrelar o desenvolvimento pessoas ao organizacional.

Além, disto à área de gestão de pessoas, deve desenvolver os servidores, em especial os líderes/gestores para a busca de soluções inovadoras, pensar, planejar e agir estrategicamente, tendo foco no resultado, assumir o papel de posição de assessoria, consultoria e suporte para todas as áreas da organização alinhado ao desenvolvimento organizacional.

O gestor de pessoas deve procurar identificar o “GAP”(= lacuna) entre os objetivos pessoais e organizacionais para alcançar um plano de desenvolvimento de competências; elaborar e avaliar o modelo de gestão; atribuições de

"*coaching"(= aprimoramento do desempenho por aprendizagem)* e agentes de mudanças.

Estratégias de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas:

As lideranças devem alicerçar-se no conhecimento da Organização, alinhamento estratégico, e em como dar respostas rápidas e positivas aos propósitos corporativos, desenvolvendo as competências necessárias para a sua sustentação.

Etapas do Processo de Capacitação e Desenvolvimento:

1) Alinhamento das estratégias com foco no negócio;

2) Modelagem de Programas: objetivos e planos de ação;

3) Implementação dos programas, avaliação e análise de resultados;

4) Revisão e aperfeiçoamento das estratégias

O desafio consiste em alinharem-se as estratégias ao "negócio" (razão de existir, missão), a fim de mapear, desenvolver e ajustar as competências, com vistas à maximização dos resultados. Ferramenta sugerida: matriz: SWOT.

Pode-se concluir que devem ser elaboradas estratégias de educação que promovam integração e transformações. Carvalho, 1999 menciona: "precisamos criar nas organizações uma cultura na qual o "aprender" seja resgatado, seja responsabilidade de todos. A aprendizagem passa a transitar por todos os níveis da Organização e será analisada e avaliada pelo instrumento de avaliação de desempenho das pessoas e resultados alcançados.

Organizações como sistemas de aprendizagem:

Faz-se necessário que as lideranças, instituirem um modelo de gestão de pessoas, capaz de atender aos apelos da evolução e maturidade dos sistemas e estruturas organizacionais, o desafio esta em sensibilizar estas pessoas (servidores), na qual devem tornar-se participantes ativas por meio de internalizarão das mudanças, deixando de serem meras reprodutoras de modelos retrógados.

Vivemos na era do Conhecimento que valoriza o desenvolvimento humano e reconhece que o

indivíduo deve assumir, de maneira consciente, a missão de agente da mudança, com direito assegurado de expressão e aprendizado permanente. E isso no serviço público urge, visto que cada vez vivemos numa Sociedade em constantes mudanças e com novos anseios e expectativas.

As Organizações que aprendem são constituídas por pessoas dispostas ao aprendizado, comprometidas com a sua auto avaliação, responsáveis pelo seu crescimento. É necessário que seja adotado atitudes inovadoras, buscando soluções criativas, que se concretiza por: propiciar visão sistêmica de interdependência, desenvolver as competências essenciais, liberar o potencial criativo, considerar imprescindível o processo de atualização, inovação e constantes mudanças.

Desta forma, só assim teremos um melhor atendimento e uma gestão por resultados.

Bibliografia:

- Gestão Estratégica de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas -2010. Autores: Teixeira, Gilnei Mourão; Silveira, Aristeu Coelho; Neto, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; Oliveira, Gercina Alves.

- Consultoria em Gestão de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas 2010. Autores: Leite, Luiz Augusto Mattana da Costa; Carvalho, Ieda Vecchioni; Olvileira, João Luiz Carvalho Rocha; Rohm, Ricardon Henry Dias.

- Projeto Estruturador: Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicas, da Secretaria de Estados de Planejamento e Gestão. Governo de Minas.

- Gestão para Resultados de Curitiba (a experiência de contratualização) – Carlos Homero Giacomini (Organizadores), Instituto Municipal de Administração Pública – 1 edição, Curitiba 2009.

- Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais, registro de uma experiência por Resultados – Tadeu Barreto Guimarães e Mônica Moreira Esteves Bernadi. (Organizadores) – 2010 e Projeto Estruturador – Ampliação da profissionalização dos Gestores Públicos. – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e Superintendência Central de Política de Recursos Humanos.

RITA DE CÁSSIA REDA ELOY - Administradora - Presidente da Câmara de Gestão Pública - CRA-RS

2)

http://www.crars.org.br/artigo-camara/como-ser-um-bom-gestor-pUblico

Dicas da administradora Rita de Cássia Reda Eloy, presidente da Câmara de Gestão Pública, do Conselho
Regional de Administração (CRA-RS):

Para ser um bom gestor público o profissional da Administração deve ter princípios altamente elevados como ser: um cidadão ético, coerente, líder, responsável, ter humildade para ouvir e entender, os anseios da nossa Sociedade nos dias atuais e nesse mundo globalizado, aonde a exigências por boas práticas de gestão, é cada vez maior;

Transparência na sua forma de agir e trabalhar, não só com as pessoas, mas trabalhar pelas pessoas (cidadãos e funcionários) em prol de um crescimento da sua Organização e de sua Cidade/Estado/Nação;

Dar maior eficiência, eficácia e efetividade a máquina pública, de forma a preservar o bem público de situações que podem ocorrer por interesses diversos;

Também saber investir em sistemas de controles para coibir o mal uso da máquina pública e ser rápido em apurar denúncias dando o exemplo de boa conduta, aplicando sempre os preceitos constitucionais;

Estar bem preparado, se capacitando sempre , efetuando "benchmarketing", "troca de experiências com outros órgãos públicos" e buscar soluções satisfatórias nos serviços prestados à população, fazendo com que os mesmos sejam adequados, céleres e dignos;

Além de ter valores condizentes com suas funções, deve estar atento e atualizado, para atender as demandas crescentes da Sociedade, propiciando o bom desenvolvimento das Organizações Públicas, pois só assim ele poderá exercer de forma plena suas funções

laborais;

Por fim, como vivemos num mundo de grandes adversidades é importante que o gestor público tenha persistência e resiliência, também;

Tendo cada vez mais gestores públicos qualificados em seu quadro funcional, melhoram sua performance organizacional, e estas, por sua vez, melhoram o atendimento (em seus diversos segmentos) para o cidadão.

Revista Brasileira de Administração - RBA
ANO XXV • ED. 111 • MAR/ABR DE 2016
Página 65

Acesse aqui a íntegra da edição da RBA
(Arquivo PDF - 6,1Mb)

https://cfa.org.br/tags/revista-brasileira-de-administracao/

RITA DE CÁSSIA REDA ELOY - Administradora
- Presidente da Câmara de Gestão Pública -
CRA-RS

3)
Censo dos Servidores: uma radiografia humana de gestão.
Revista da Astec v.14, n.35, out. 2014. pág. 36
https://astecpmpa.com.br/revista-astec-pdf/

http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/relcenso.pdf

4)
Liderança e gestão por resultados: mudando a cultura no setor público.
Revista da Astec v.15, n.36, jul. 2015. pág. 14
https://astecpmpa.com.br/revista-astec-pdf/

5) **Ciclo de Palestras em Gestão Pública**
Revista da Astec v.16, n.39, dez. 2016. pág. 26
https://astecpmpa.com.br/revista-astec-pdf/

PORTO ALEGRE - SEDE