



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

OS AVANÇOS DE CURITIBA E SEUS DESAFIOS NA PERSPECTIVA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO[®] (MEG)

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme
Adriane Cristina dos Santos



OS AVANÇOS DE CURITIBA E SEUS DESAFIOS NA PERSPECTIVA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme
Adriane Cristina dos Santos

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os avanços obtidos no Município de Curitiba com base nos fundamentos da excelência preconizados pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São analisadas e relatadas as práticas utilizadas nos oito critérios e requisitos definidos pelo MEG®, sendo: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Os pontos fortes, bem como as oportunidades de melhoria são abordados para cada critério, evidenciando tanto as ferramentas utilizadas e sua coerência com as estratégias elencadas como o inter-relacionamento e a cooperação entre as práticas e áreas da Organização. Ao final procura-se elencar os fatores críticos de sucesso para o nível de maturidade obtido pela organização com o modelo MEG®, bem como os próximos desafios a serem enfrentados.

Palavras-chave: Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.



INTRODUÇÃO

GERIR UMA CIDADE é enfrentar extraordinários fluxos de demandas sociais, a exigirem permanentemente redefinição, inovação e articulação de estratégias voltadas à minimização dos impactos que a dinâmica de funcionamento descarrega, diariamente, sobre a estrutura de poder e a capacidade de gestão". (VIEIRA E VIEIRA, 2003).

A definição de VIEIRA e VIEIRA (2003) captou com muita precisão a realidade imposta à gestão municipal. Curitiba é a 8ª cidade mais populosa do Brasil e conta com uma população de 1.751.907 habitantes (IBGE: Censo 2010) e, como toda cidade com mais de um milhão de habitantes, possui vários desafios. Apesar de no contexto federativo possuir autonomia para solucionar seus problemas, assim como os demais municípios brasileiros, necessita de parcerias com os demais entes federados e o setor privado para obter sucesso nesta empreitada.

Ao município cabe tratar do planejamento e da implementação das políticas públicas mediante a prestação de serviços públicos de diferentes naturezas e complexidades. Os produtos vão desde a limpeza pública e manutenção urbana, educação infantil e ensino fundamental, gestão plena do sistema de saúde, até o estabelecimento de marcos legais e diretrizes estruturais para a cidade do presente e do futuro.

A administração municipal é composta por 35 órgãos de administração direta e indireta, com estrutura e funcionamento direcionados a diretrizes, prioridades e demandas, relativas às políticas públicas sob sua responsabilidade. São 25 órgãos da Administração Direta: 17 Secretarias Municipais Ordinárias, 5 Secretarias Municipais Extraordinárias e 3 Órgãos de Assessoramento; 10 entidades de Administração Indireta: 2 Fundações, 4 Autarquias e 4 Economias Mistas (vide figura 1). A descentralização e desconcentração da administração em Curitiba é viabilizada pela estratégia da Regionalização, que se concretiza nas nove Administrações Regionais, sediadas nas denominadas "Ruas da Cidadania".

Hoje, a prefeitura é responsável pela gestão de uma rede com 2.514 equipamentos de atendimento direto à população que diariamente realiza cerca de 2.544.606 atendimentos. Possui um quadro de pessoal de 34.712 pessoas, sendo que 58,65% possuem nível de escolaridade superior e 65% encontram-se na faixa etária entre 31 e 50 anos. Além do quadro próprio, conta-se com uma rede



de prestadores de serviços cujas principais atividades executadas são: limpeza e conservação dos imóveis; instalações e equipamentos próprios da PMC; transporte de apoio; serviços de manutenção urbana; coleta e destinação de resíduos; processos e programas relativos à Saúde do Servidor; alimentação escolar; funcionamento técnico e administrativo dos Centros Municipais de Urgências Médicas; vigilância e monitoramento eletrônico; e Tecnologia da Informação. 90% das aquisições do Município são realizadas por meio do sistema “e-compras” (Pregão Eletrônico).

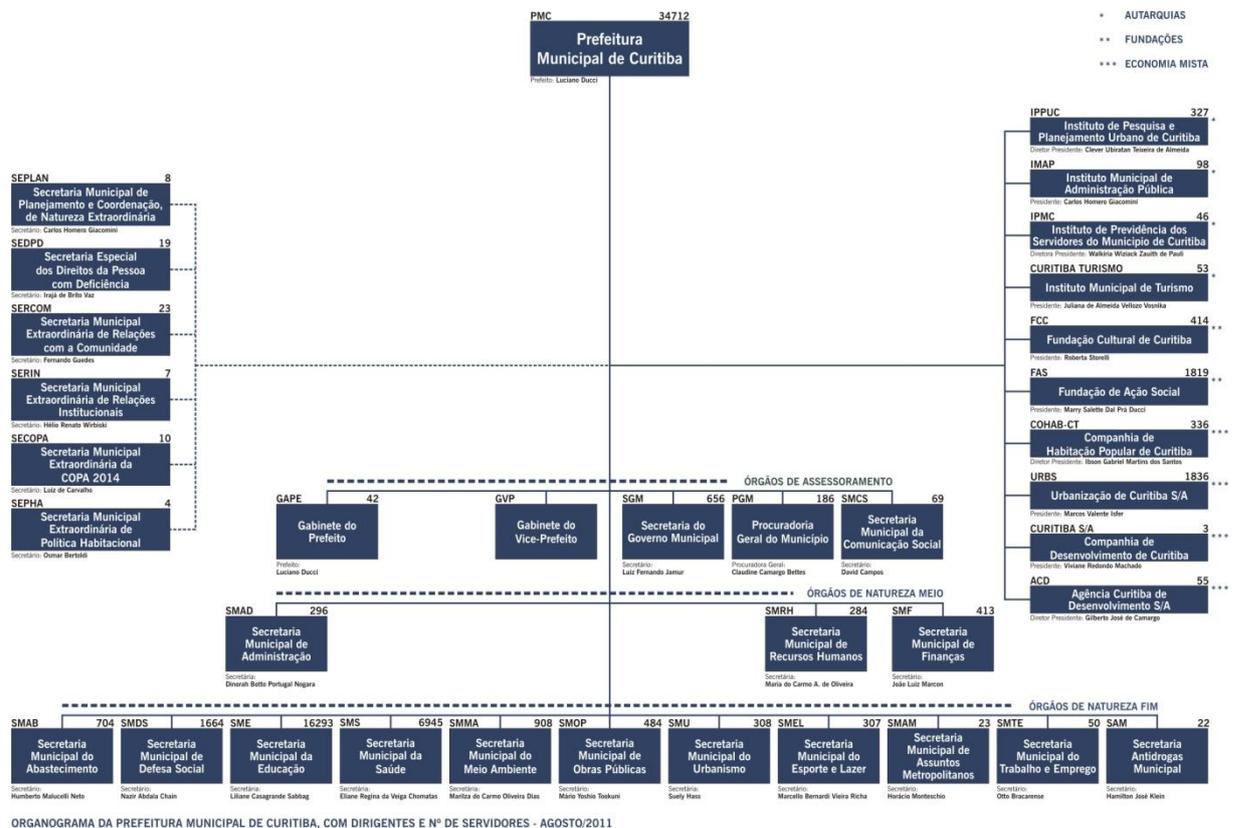


Figura 1 – Organograma Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)

A expectativa dos clientes da PMC – habitantes da cidade e, em alguns casos, da região metropolitana – está relacionada à qualidade e rapidez na prestação de serviços e bom atendimento. Relacionadas aos principais produtos fins, as necessidades apresentadas são:



PRODUTOS	CLIENTES	NECESSIDADES
Abastecimento Comercial	População de Curitiba	Quantidade suficiente de pontos de abastecimento
Abastecimento Social	População de Curitiba, preferência para as famílias com renda de até 3 s.m.	Produtos com preços acessíveis
Geração de Trabalho e Renda	População de Curitiba	Oferta de empregos
Qualificação para Trabalho e Emprego	População de Curitiba economicamente ativa	Empregabilidade
Proteção Social Básica e Especial	Famílias em vulnerabilidade social – com renda inferior a meio salário mínimo, moradores de área de risco ambiental. Indivíduos com risco social alto	Atendimento Social básico e especializado
Convênios com a Região Metropolitana de Curitiba	26 municípios da Região Metropolitana	Cooperação, parcerias, participação, consorciamento
Ação Cultural	População de Curitiba	Acesso à cultura
Incentivo à Cultura	Classe Artística cadastrada	Parceria e recursos
Guarda Municipal	População de Curitiba	Segurança e proteção
Defesa Civil	População de Curitiba com preferência a alunos de escolas, associações de moradores e aqueles em risco social e ambiental	Prevenção e resposta rápida em crises
Desenvolvimento Empresarial e Econômico Local	Empreendedores individuais, micro e pequenos empresários dos setores industrial, comercial e de serviços	Incentivo e fomento
Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Empresários do setor Tecnológico e de inovação; jovens para treinamento em TI e Língua Estrangeira	Incentivo e fomento
Competitividade e Promoção de Investimentos	Investidores	Atrativos e infraestrutura urbana
Acessibilidade Urbana	Pessoas com deficiência e idosos	Acessibilidade
Educação Especial	Pessoas com deficiências	Acesso à Educação
Educação Infantil	Crianças de 0 a 5 anos	Atendimento pedagógico e cuidados
Ensino Fundamental	Crianças e jovens de 6 a 14 anos	Acesso à Educação
Esporte	População de Curitiba	Acesso a atividades esportivas
Fomento ao Esporte	Esportistas cadastrados	Parceria e recursos
Lazer e Atividade Física	População de Curitiba	Acesso a atividades de lazer



Obras Habitacionais	População com renda de até 5 s.m; População de áreas de Preservação Ambiental; famílias em margens de rios ou áreas de risco de deslizamento	Habitação popular
Limpeza Pública	População de Curitiba	Limpeza
Recursos Hídricos e Saneamento	População de Curitiba	Saneamento, recuperação e limpeza dos rios
Iluminação Pública/ Pavimentação/ Pontes e Drenagens	População de Curitiba	Infraestrutura
Assistência à Saúde	População de Curitiba principalmente crianças, idosos e gestantes	Atendimento em saúde
Epidemiologia	População de Curitiba	Vacinação e controle epidemiológico
Saúde Ambiental	População de Curitiba	Segurança sanitária
Gestão do Turismo	Trade turístico	Parceria e recursos
Promoção da Saúde	População de Curitiba	Prevenção de doenças
Urgência e Emergência	População de Curitiba	Pronto atendimento
Trânsito	População de Curitiba	Infraestrutura para mobilidade
Transporte	População de Curitiba, habitantes da Região Metropolitana e, diferencialmente, os idosos e as pessoas com deficiência	Mobilidade
Cadastro Imobiliário	População de Curitiba	Legalização
Licenciamento de Obras	População de Curitiba	Legalização
Licenciamento e Fiscalização Urbana	População de Curitiba	Legalização e licenciamentos

Tabela 1 – Produtos, clientes e necessidades.

O Orçamento de 2012 é de R\$ 5,114 bilhões e a composição da receita é a seguinte: 57% receitas municipais, 17% estaduais, 16% federais, 6% multigovernamentais e 4% operações de crédito. Trata-se do quarto orçamento municipal do país, mas como mencionado anteriormente há muitos desafios. Destacam-se:

- A permanência do princípio constitucional da universalidade e equidade frente aos recursos finitos, que gera dificuldades no atendimento à demanda;



- Novas políticas ou temas originados na sociedade ou de diretrizes estruturantes do governo federal com o conceito subjacente de que todas precisam ser acolhidas pelo poder público, que fazem ampliar a listagem de produtos e serviços sob responsabilidade do município;
- Diferentes interpretações dos órgãos de controle a respeito da legislação da administração pública;
- Impossibilidade de descontinuidade e/ou substituição de serviços ofertados por novos, ainda que mais importantes ou estratégicos, em face da insatisfação que gera – havendo, conseqüente, sobrecarga da agenda.

Esse quadro desafiador requer uma estratégia de transformação da gestão pública, concebida e implementada de forma consensuada, com vistas à construção de um novo perfil de Estado. A partir de 1997, na perspectiva de incremento no desempenho, o planejamento administrativo assume relevância dentro do que se chamou de movimentos de inovação e agregação no âmbito da gestão e planejamento na Prefeitura. A tabela a seguir descreve os principais movimentos em busca da excelência na gestão.

ANO	BUSCA DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO
1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoção do Funcionamento Matricial nos Projetos Estratégicos do Plano de Governo (portfólio de projetos) ▪ Delineamento estratégico dos órgãos municipais
1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquitetura Estratégica aplicada a todos os Órgãos municipais ▪ Disseminação da tecnologia da avaliação de resultados
1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decidindo Curitiba – diagnóstico intersetorial de Políticas Públicas
2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco de Sucessos ▪ Modelo de Gestão Curitiba
2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão do Delineamento Estratégico do IMAP ▪ Metodologia para o aperfeiçoamento da ação integrada (transversalidade e territorialização) ▪ Participação da SMRH no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – do Governo Federal
2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologia do Modelo Curitiba de Colaboração voltado ao trabalho com a comunidade ▪ Participação da SMRH no Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) do Governo Federal
2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologia para refocalização do Plano de Governo com ação intersetorial nos territórios priorizados ▪ Participação da SMRH no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – do Governo Federal



2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de Governo (2005-2008) ▪ Avaliação das Políticas Públicas Municipais ▪ Publicação do Plano Diretor adequado ao Estatuto da Cidade ▪ Registro em cartório o Plano de Governo para o período 2005-2008
2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão por Competências ▪ Grupos Funcionais de Gestão ▪ Mapa da Estratégia de Governo ▪ Sistema de Gestão de Estratégia ▪ Plano dos 180 e dos 360 dias ▪ Absorção da Metodologia de Gestão de Projetos – PMI
2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reestruturação dos Projetos Estratégicos ▪ Mapeamento de Processos ▪ Plano de Desenvolvimento de Competências ▪ Desenvolvimento Gerencial
2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública – IDGP Curitiba ▪ Pesquisa de Clima Organizacional para toda a Prefeitura de Curitiba ▪ Participação do IMAP no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – do Governo Federal
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos Setoriais até 2015: Mobilidade Urbana e Transporte Integrado ▪ Habitação, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social ▪ Segurança Pública e Defesa Social, Controle Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, ▪ Planos Regionais, Plano de Governo (2009-2012), Diretrizes e Bases para Contratos de Gestão, Análise Espacial Intraurbana da Qualidade de Vida em Curitiba, Registro em cartório o Plano de Governo 2009-2012
2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação dos Contratos de Gestão ▪ Implantação da Unidade de Gestão do Plano de Governo ▪ Segunda aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional e IDGP
2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação do sistema métrico de desempenho dos resultados ▪ Revisão das prioridades e dos planos de ação
2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forum das Secretarias, ▪ Conheça Curitiba – servidores conhecendo o trabalho da Prefeitura ▪ Cibus – Escola Internacional de Sustentabilidade de Curitiba ▪ Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão – Ciclo 2011– IBQP e Movimento Paraná Competitivo – Troféu Ouro ▪ Prêmio Prefeito Inovador – Movimento Brasil Competitivo ▪ Requalificação das regionais ▪ Revisão da Pesquisa de Clima e IDGP

Tabela 2 – Busca da Excelência em Gestão.



Em 2011, a Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) por iniciativa da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão (SEPLAN) e do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) inscreveu-se no Prêmio Paranaense da Qualidade e Produtividade (PPrQG) promovido pelo Instituto Brasileiro de Produtividade e Qualidade do Paraná (IBPQ-Pr) e pelo Movimento Paraná Competitivo (MPC). Configurou-se aí uma oportunidade para uma avaliação externa estruturada e isenta, capaz de medir o estágio de maturidade do sistema de gestão da PMC.

A avaliação externa da PMC foi conduzida por uma Banca Examinadora, voluntária, com 5 (cinco) membros sem conflitos de interesse, designados pelo MPC a partir do Relatório de Gestão – RG apresentado pela PMC e se desenvolveu em 4 (quatro) etapas.

Na Etapa I, houve a análise individual do RG pelos examinadores da banca constituída por 1 (um) Examinador Sênior, e 4 (quatro) Examinadores, com produção de comentários para cada requisito e itens dos critérios, utilizando a metodologia adotada pelo PPrQG.

A Etapa II consistia de reunião de consenso entre o examinador sênior e equipe, sob coordenação do PPrQG, para discussão e reconsiderações dos comentários e pontuações individuais, sendo selecionados e aprimorados os melhores comentários para subsidiar a elaboração do Relatório de Avaliação (RA) pelo examinador Sênior e definir a pontuação de consenso.

Na Etapa III, como a PMC alcançou a pontuação mínima estabelecida pelo Comitê Técnico do PPrQG, as informações do RG foram validadas pela Banca Examinadora em entrevista com a alta direção e com representantes de áreas responsáveis pelos processos, esclarecendo dúvidas inerentes à análise. Em seguida, os Examinadores elaboraram o Relatório pós-visita, consolidado pelo examinador sênior com a pontuação de consenso, que depois foi enviada para a coordenação do PPrQG para análise do Comitê Técnico, subsidiando a deliberação da Banca de Juízes.

Na última etapa, a Banca de Juízes analisou os relatórios consolidados pelo Comitê Técnico e validou os resultados das candidatas, definindo as organizações que foram reconhecidas no ciclo 2011.



OBJETIVOS

- Apresentar os avanços obtidos no Município de Curitiba com base nos fundamentos da excelência preconizados pelo Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG).
- Analisar e relatar as principais práticas utilizadas nos oitos critérios e requisitos definidos pelo MEG[®].
- Abordar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério.
- Elencar os fatores críticos de sucesso para o nível de maturidade obtido pela organização.

METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

O presente artigo é descritivo e correlaciona teoria e prática. As iniciativas são baseadas em fontes acadêmicas, mas, a prática permite avançar em novos conceitos e referências.

Os principais preceitos explorados são os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações do Brasil, preconizados pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), por meio do Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG). O MEG[®] está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, disponível no Portal da FNQ.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes, de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.



Na perspectiva da FNQ o caminho de uma organização em direção à excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona. Trata-se de um desafio, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. A melhor forma de descrição é o da curva “S”.

O caminho rumo à excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A figura abaixo mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

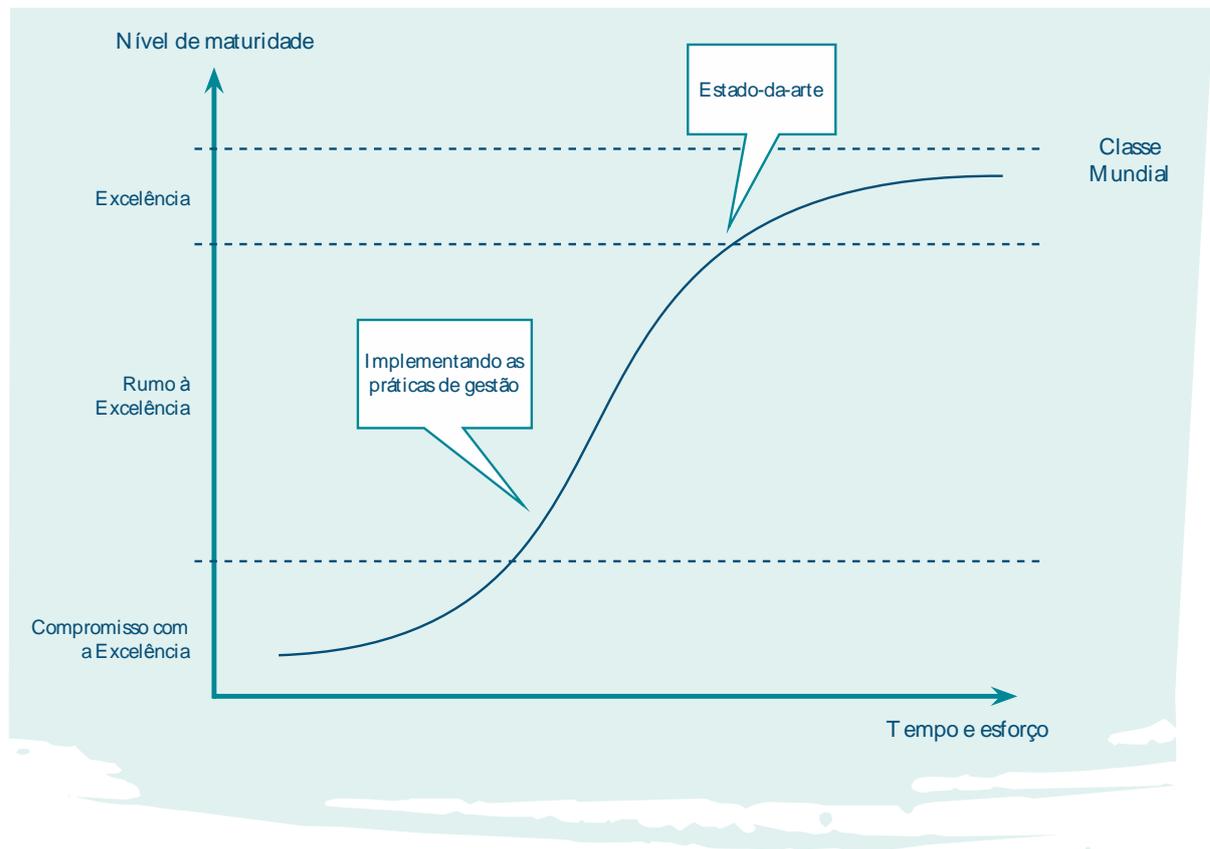


Figura 2 – Evolução e estágios de maturidade da gestão

Fonte: FNQ, 2006.



Para mensurar o estágio de maturidade foram constituídos oito critérios que subsidiam a análise da organização na perspectiva do MEG®: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

No Modelo, os fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) chamados de requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de um negócio. Já os agrupamentos são denominados de critérios (e itens, no caso do Rumo à Excelência).

O MEG® é representado pelo diagrama mostrado a seguir.

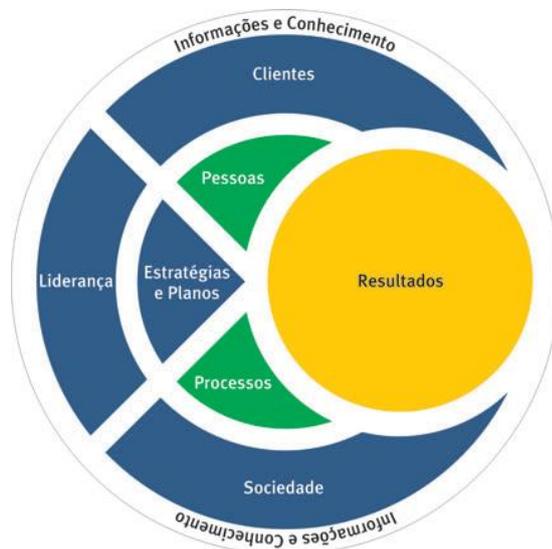


Figura 3 – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)
Uma visão sistêmica da gestão organizacional

Na descrição da experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba serão analisadas e relatadas as principais práticas utilizadas nos oitos critérios e requisitos definidos pelo MEG® que constaram do Relatório de Gestão (RG) apresentado aos avaliadores externos. Os pontos fortes, bem como, as oportunidades de melhoria também serão abordados para cada critério, evidenciando tanto as ferramentas utilizadas e sua coerência com as estratégias elencadas, como o inter-relacionamento e a cooperação entre as práticas e as áreas da Organização.



LIDERANÇA

Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. O critério aborda a análise do desempenho da organização, enfatizando a comparação com o de outras organizações e o atendimento aos requisitos das partes interessadas. São avaliadas as práticas referentes a:

- a) Governança Corporativa – identificação de riscos que possam afetar a governança, revisão de valores e princípios, questões éticas nos relacionamentos internos e externos, tomada de decisão e prestação de contas.
- b) Exercício da Liderança e promoção da cultura da excelência – identificação e avaliação de líderes, comunicação e estabelecimento e verificação de cumprimentos dos principais padrões de trabalho.
- c) Análise do desempenho da organização – informações comparativas, comunicação das decisões decorrentes da análise e acompanhamento destas decisões.

A análise estratégica referente à Prefeitura como um todo, é realizada de forma periódica e produz, ou ajusta, um Plano Estratégico, sob as perspectivas do usuário-cidadão, das finanças, dos processos e do desenvolvimento organizacional. Se dá com a avaliação de cenários, tendências e riscos, utilizando-se de diferentes metodologias (tal como análise SWOT). Ocorre quando da elaboração do plano de governo (a cada 4 anos), no monitoramento intensivo de projetos prioritários e, ainda, periodicamente, na avaliação quadrimestral dos contratos de gestão, nos quais estão inseridas as principais metas da organização. A análise estratégica se dá, ainda, por iniciativa dos gestores, setorialmente, em cada entidade/secretaria e política pública, para realinhamento interno.



Esta análise do plano estratégico ocorre sob coordenação da SEPLAN, no colegiado denominado Unidade de Gestão do Plano de Governo (UGPG). Este colegiado é composto por sete Secretários de Pastas com responsabilidade multisetorial (Planejamento, Governo, Finanças, Recursos Humanos, Administração, Chefia de Gabinete do Prefeito e IMAP). Ele representa um centro de coordenação, poder de decisão e sustentação do processo, funcionando com a visão estratégica e sistêmica de toda a organização. Esta Unidade se utiliza de sistema informatizado, reuniões e visitas – conjunto de movimentos que permitem a consolidação de informação estratégica atualizada, para correção estratégica ou realocação de recursos e tomada de decisão, num circuito de ajuste permanente como apresentado no diagrama a seguir:

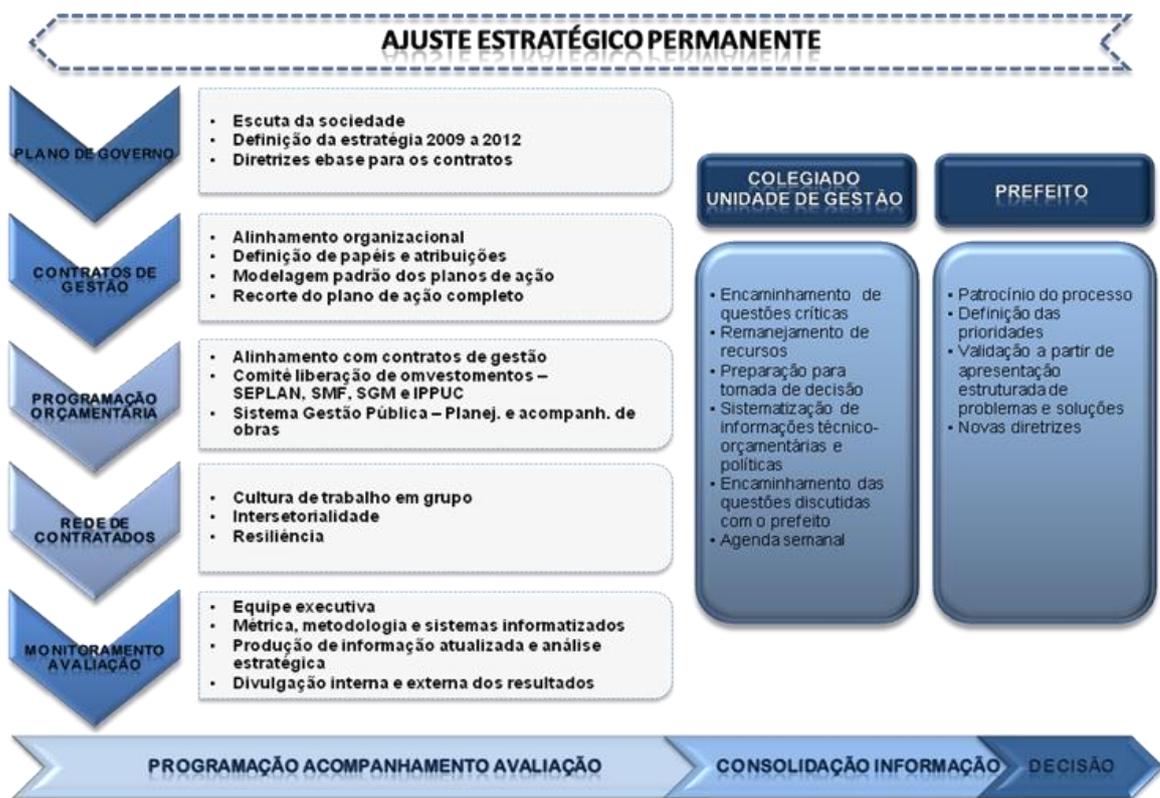


Figura 4 – Sistema de Gestão do Plano de Governo.

A prática de Análise Estratégica está em vigor desde 1997, quando foi implementada a metodologia de arquitetura estratégica e o portfólio de projetos estratégicos. De lá para cá, muitos movimentos de melhoria ocorreram, com a utilização de diferentes metodologias, destinadas á elaboração ou viabilização dos planos, bem como, para a antecipação de riscos e suas medidas preventivas ou de redução.

A prática de análise estratégica – realizada de forma periódica – é o principal processo para a identificação de riscos na Prefeitura de Curitiba. Vale ressaltar que este é relacionado com todo o ciclo de gestão, desde a elaboração das estratégias e planos até a avaliação. Como parte do amadurecimento da instituição, é necessária a utilização dessas informações para o aperfeiçoamento do planejamento.

Uma ferramenta de gestão para a antecipação de riscos utilizada na implantação dos projetos, é uma listagem inicial das seguintes questões:

ANTECIPAÇÃO DOS RISCOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. O projeto é oportuno? 2. O escopo do projeto é estável e claramente definido? 3. A área em que o projeto será desenvolvido domina o conhecimento sobre o trabalho a ser realizado? 4. O projeto tem financiamento já negociado e garantido? 5. O orçamento de custos está baseado no cronograma do projeto? 6. A elaboração de estimativas foi feita com base em históricos ou padrões? 7. Os recursos não financeiros necessários à execução do projeto estão disponíveis? 8. Existem fornecedores dos bens ou serviços necessários ao projeto? 9. Os indicadores selecionados são realmente úteis para gerenciar? 10. A documentação do projeto permite acompanhar a aplicação e o desempenho dos recursos?

Tabela 3 – Antecipação dos Riscos.

O processo decisório no setor público é coletivo, o que se expressa na tomada de decisão colegiada. A própria concepção da Unidade de Gestão expressa a intersetorialidade e a integração necessárias ao processo decisório compartilhado.



É a rede de gestores e articuladores internos que, somada a outras estratégias de comunicação, assegura a implementação da decisão e o alinhamento organizacional.

As decisões estratégicas organizacionais são tomadas junto ao Prefeito, em reuniões periódicas ou emergenciais, após preparação da pauta no colegiado da Unidade de Gestão do Plano de Governo. As decisões referentes a projetos e produtos são registradas também nos planos de ação e cabe à Unidade de Gestão do Plano de Governo, e aos gestores, a tarefa de comunicá-las. No suporte ao processo de decisão e sua comunicação, desde 2010, a PMC tem utilizado um sistema de ata eletrônico que faz o monitoramento da comunicação e execução das decisões das reuniões.

A comunicação dada pela prestação de contas se relaciona a todo o ciclo de gestão pública, em especial sobre realizações e resultados, além de atender diferentes órgãos controladores, como Tribunal de Contas e Ministério Público. A disponibilização de informações sobre a cidade e seus habitantes é permanente, e se dá pelos seguintes mecanismos:

MECANISMOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Site Curitiba Aberta ▪ Ferramentas de comunicação (mobiliário urbano, TV, site, redes sociais, jornal, revista e rádio diariamente) ▪ Audiências do Prefeito no Bairro (semanais) ▪ Audiências de prestação de contas na Câmara Municipal de Vereadores ▪ Audiências públicas oficiais da Lei de Responsabilidade Fiscal (quadrimestrais) ▪ Internet – Avaliação de desempenho dos Contratos de Gestão (quadrimestral ou anual) ▪ Relatório Anual de Gestão

Tabela 4 – Mecanismos de prestação de contas.

A evolução do site da Prefeitura – Portal PMC Curitiba Aberta e a utilização de redes sociais (Twitter) são exemplos de inovação nos canais de comunicação implantados. Em 2010, Curitiba foi considerada a cidade com o maior Índice de Transparência Orçamentária entre as capitais brasileiras, conforme pesquisa divulgada pelo Instituto de Estudos Socioeconômicos de Brasília, que mediu informações sobre a gestão das finanças das capitais.



Os padrões de trabalho orientadores das práticas de gestão na Prefeitura de Curitiba, de forma global, têm sua dinâmica ditada pelo Modelo Gestão Curitiba, que se expressa como conjunto de diretrizes e prioridades da agenda estratégica, do plano de governo e da estrutura e funcionamento da Prefeitura de Curitiba. A declaração de um modelo de Gestão para a Prefeitura data de 1997, com a implantação do Modelo de Gestão Curitiba, cujas características naquele momento eram: pensamento estratégico, gestão compartilhada, descentralização, intersetorialidade e gestão com foco no cliente e voltada para resultados. De forma evolutiva, o modelo se aperfeiçoa e, em 2009, acrescenta uma prescrição para a concretização da estratégia com as seguintes características: mobilizar por meio da liderança; alinhar a prefeitura com o Plano de Governo; motivar para transformar o Plano de Governo em tarefa de todos; e transformar o Plano de Governo em processo de avaliação contínua. O modelo de gestão pressupõe um trabalho em conjunto de todas secretarias e entidades da Prefeitura, pois as ações são intersetoriais.



Figura 5 – Diagrama do Modelo de Gestão de Curitiba, 2009-2012.

A mobilização de todos ocorre através de: Processo de Contratualização, que tem acompanhamento permanente; Rede de Gerentes de Projetos e Articuladores do Plano de Governo; programação do Desenvolvimento Gerencial que, além de seu objetivo específico de capacitação, tem cunho de alinhamento organizacional.



A busca da excelência está inserida nos valores organizacionais e tem norteado movimentos organizacionais de mudança e inovação, de forma estruturada desde 1997 (Tabela 2). A prefeitura possui uma sistemática de aperfeiçoamento de sua gestão com vistas à melhoria contínua, ancorada em práticas, como por exemplo a da troca de experiências com outros municípios, de programa de desenvolvimento dos gestores, de incentivo à educação e aperfeiçoamento permanente dos servidores – via parcerias com entidades de referência mundial ou de nível nacional. Ainda, através da avaliação formal de 22 práticas de gestão, a cada 02 anos, baseada nos 07 critérios de excelência do Modelo de Excelência em Gestão Pública – Gespública, que são: liderança, estratégias e planos, cidadão e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

A política de desenvolvimento de competências dos servidores vem sendo aperfeiçoada desde 1993, com programas próprios e específicos vinculados às demandas da gestão sob a responsabilidade do IMAP. O Programa de Desenvolvimento Gerencial (DG) conta com a participação dos gestores do nível estratégico (200 gestores) e do nível gerencial (1.100 gestores), os quais estão lotados em todas as Secretarias/Órgãos e tem proporcionado uma média de 30 horas aula/ ano/ gestor, sendo que em 2011 obteve-se a participação de 91% dos gestores superando a meta de 80%.

A identificação e preparação de líderes tem no Banco de Oportunidades o principal processo gerencial descrito no Relatório de Gestão da Prefeitura. No Banco, os servidores interessados se inscrevem e passam por etapas de qualificação, redação e levantamento de perfil criando uma lista disponível a todos gestores. Esta prática já está em vigor desde 2009, mas, ainda se trabalha um reforço no que diz respeito à apropriação da ferramenta pelos gestores.

A produção de informações, e de informações comparativas, é um ciclo com vários envolvidos e responsáveis e atende a várias necessidades e categorias de informação:

- Informação referente ao desenvolvimento da cidade e seus habitantes e Plano Diretor – IPPUC
- Informação financeira, de processos meio ou gestão de pessoas – Secretarias de Finanças, de Administração e de Recursos Humanos.



- Informações sobre projetos e produtos setoriais (obras e serviços) – gestores dos diferentes níveis e áreas setoriais da organização (local, regional, central das várias secretarias e órgãos).

Desde 2009, o desempenho operacional e estratégico da Prefeitura, no que tange às metas dos programas do Plano de Governo, é monitorado e avaliado pela Unidade de Gestão do Plano de Governo. As avaliações de desempenho quadrimestral, obtidas em cada ciclo de avaliação do Plano de Governo e a avaliação anual dos contratos de gestão, são, num primeiro momento, objeto de comunicação e análise interna pela Unidade de Gestão do Plano de Governo com o Prefeito. Em seguida, com as Secretarias e Órgãos – num Fórum e, em seguida, individualmente com cada uma das Pastas. Esta avaliação é simultaneamente disponibilizada à sociedade via internet, no portal Curitiba Aberta.

As práticas avaliativas têm melhorado com a inserção de indicadores mais relevantes e significativos, comparação externa e interna e bases de dados mais consistentes e apropriação pelos gestores. O programa Bom Governo, ao tratar de questões estruturantes para o bom funcionamento da Prefeitura, resultou em aprendizado dos gestores sobre os instrumentos de programação orçamentário-financeira e passou a exigir conhecimento sobre boas práticas de gestão.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

A análise do ambiente externo é realizada utilizando diferentes informações – dentre elas dados sobre o desenvolvimento do município, do desempenho das políticas públicas, de análises setoriais, satisfação da população, opiniões trazidas pela mídia e pelo ambiente político e reivindicações de órgãos de classe, além das expressas pela população em geral, nos serviços prestados pela prefeitura e nas audiências públicas. Ocorre de forma ampla a cada 4 anos e periodicamente no monitoramento do plano.



A análise estratégica, embasada por conjuntos de informações, dentre as quais a de ambiência externa, mobiliza os gestores dos níveis estratégico e operacionais das várias secretarias da Prefeitura e é coordenada pela SEPLAN na oportunidade da elaboração, monitoramento ou revisão do plano de governo. A sistematização dos demais dados está sob responsabilidade do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) – desenvolvimento da cidade –, da Secretaria de Governo Municipal – demandas políticas – e da Secretaria Municipal da Comunicação Social – mídia.

A análise do ambiente interno ocorre de diferentes maneiras na Prefeitura, de acordo com a necessidade de informações em cada perspectiva:

- Andamento do Plano de Governo – originadas de avaliações quadrimestrais e anuais dos Contratos de Gestão, são depois consolidadas em Relatórios de Gestão que incluem séries históricas de realizações e resultados – alimentados a partir de relatórios internos apresentados à alta direção e disponibilizados via internet ou em material especial à população.
- Finanças – a comparação entre performance anual da organização como um todo, relativo a arrecadação, execução e controle financeiro, é realizada através de relatórios gerenciais, com a utilização de sistemas corporativos denominado Sistema de Gestão Pública (SGP), com o que também se compara os desempenhos nas diferentes Secretarias.
- Processos internos – vale destacar a pesquisa de clima organizacional, realizada a cada 2 anos entre todos os servidores em sistema digital desde 2007. Outro instrumento utilizado para a avaliação do ambiente interno é o Índice de Desenvolvimento de Gestão Pública (IDGP), além dos relatórios de avaliação dos programas de capacitação e desenvolvimento profissional.



- Desenvolvimento organizacional – Os Relatórios de Gestão são publicados desde 1993, inicialmente em papel e recentemente em meio digital disponibilizados na internet. Estes Relatórios são exemplo de evolução da prática de avaliação do ambiente interno, na medida em que foram se especializando e dando consistência maior a dados e informações disponíveis, com apresentação de gráficos de séries histórica, agora mais focados em resultados do que em processos.

Todos os modelos de avaliação citados têm como responsável os gestores da Prefeitura, que reúnem os resultados e análises obtidas dos diferentes instrumentos.

Com o conjunto destas informações são definidas as estratégias numa sequência de etapas iniciada pelo desenho inicial do Plano de Governo e seu registro em cartório, sendo seguida pela estruturação de um Plano composto por programas e projetos que dá origem aos planos de ação elaborados em oficinas de trabalho especialmente estruturadas para este fim, que mobilizam simultaneamente a centenas de atores, e conclui-se com o recorte anual dos planos de ação em Contratos de Gestão. Este processo é coordenado pela SEPLAN, com apoio metodológico do IMAP, e acontece neste formato desde 1997.

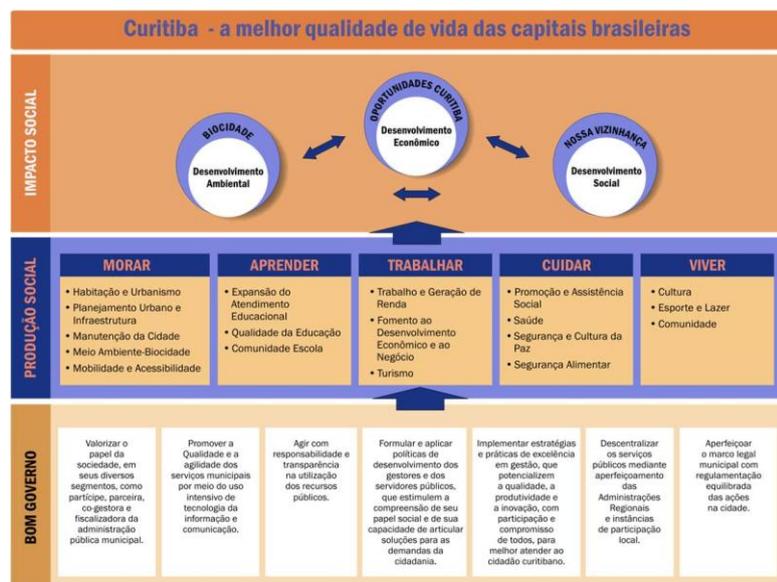


Figura 6 – Mapa da Estratégia da Prefeitura de Curitiba para os anos 2009-2012.



Figura 7 – Estrutura de detalhamento do plano de governo 2009-2012 e seus quantitativos.

A estrutura do Plano de Governo, dos planos de ação e o seu recorte para fins de contratualização anual, obedecem a um critério principal, que é o de incorporar os compromissos explicitados no documento oficial registrado em cartório num primeiro momento, agregando posteriormente novas propostas, resultantes de demandas e decisões emergentes, nos limites da oportunidade, capacidade de realização e disponibilidade de recursos.

Os recursos que asseguram a implementação dos planos de ação são alocados nas peças orçamentárias. O trabalho de proposição é feito por cada Secretaria/Órgão, baseado nos programas e projetos do plano de ação e frente a um limite orçamentário-financeiro. Com as leituras de ambiência externa e interna, ajustam seu plano e estabelecem as grandes prioridades para o ano, que passam a constar de um pré-contrato de gestão para o ano seguinte. Após desenho de um quadro geral das proposições, este é discutido e validado pela UGPG e pelo Prefeito. Os ajustes finais são efetivados pela SEPLAN (investimentos) e Secretaria de Finanças (custeio). Na sequência são realizadas reuniões com todas as Secretarias/Órgãos para retorno das decisões.

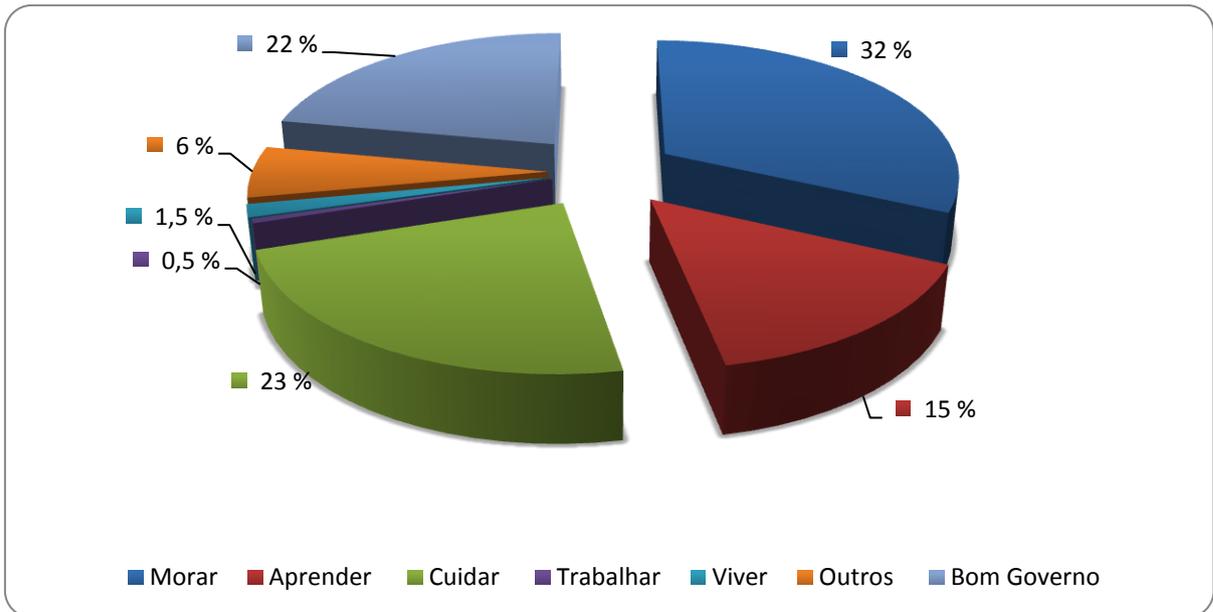


Figura 8– Distribuição dos recursos orçamentários por eixo do Plano de Governo.

CLIENTES

Neste critério, fazem parte da análise do MEG[®]:

- a) Imagem e conhecimento de mercado – segmentação, definição de clientes alvo com suas respectivas necessidades e expectativas, divulgação de produtos e avaliação da imagem da organização.
- b) Relacionamento com clientes – definição e divulgação dos canais de relacionamento, tratamento das solicitações, reclamações e sugestões, acompanhamento e avaliação das transações e satisfação dos clientes.

O mercado da Prefeitura, constituído pelos habitantes da cidade e, em alguns casos, pelos da região metropolitana, é segmentado a partir dos produtos e serviços oferecidos nas áreas de atuação da Prefeitura para o conjunto da sociedade em ações específicas, para públicos diferenciados, conforme Tabela 1. As necessidades, demandas e expectativas são identificadas através dos mesmos mecanismos utilizados para base da formulação de planos e estratégias. Os principais canais de comunicação, bem como, o número médio de atendimentos, podem ser verificados na tabela a seguir:



CANAIS DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	
Central 156	133 mil ligações/mês
Tótems Multimídia	Equipamentos similares a caixas eletrônicas fornecem informações, realizam enquetes e pesquisas. Aproximadamente 300 mil acessos/mês
Conselhos Municipais, Regionais e Locais	35 conselhos municipais em atividade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direitos da Pessoa Idosa ▪ Desenvolvimento do Programa Curitiba Tecnoparque ▪ Cultura ▪ Urbanismo ▪ Condição Feminina ▪ Emprego e Relação do Trabalho ▪ Turismo ▪ Proteção aos Animais ▪ Política Étnico Racial ▪ Saúde – mais de 100 conselhos locais atuantes ▪ Outros
Conferências Municipais	Mais de 15 mil participantes nas diferentes Conferências Municipais, por ano
Portal do Conhecimento	670 mil contas de e-mail cadastradas
Audiências Públicas	Cerca de 100 audiências com média de 380 participantes em cada audiência, por ano

Tabela 5 – Canais de Identificação de Necessidades e Expectativas.

Para que os produtos e marcas da organização sejam divulgados com credibilidade, confiança e aprovação, a Prefeitura realiza o planejamento das ações de comunicação para o atendimento a todas as demandas, executando as seguintes atividades:

- A divulgação diária das ações, que a Secretaria de Comunicação Social estrutura e encaminha a todos os veículos de comunicação;
- Campanhas de divulgação vinculadas em mídias diversas – mobiliário urbano, banners em sites da internet, televisão, rádio e material promocional;
- Produção de jornais específicos; e
- Campanhas de marketing voltadas para a melhoria de imagem da cidade.

O relacionamento com clientes é constantemente adicionado de novas práticas buscando capilaridade, hoje destacam-se:



- O Portal de Serviços – disponível com informações sobre serviços e questões relevantes para o atendimento do cidadão;
- A Central de Relacionamento Municipal – que é um canal de atendimento ativo que comunica, divulga pesquisa e realiza enquetes direcionadas à população atingida por alguma ação específica;
- A Central 156 – que dá informações, encaminha solicitações, recebe e direciona reclamações, sugestões e elogios;
- As Audiências Públicas – que desde 1994 vem se consolidando e evoluindo como espaço para a entrada de demandas;
- As Administrações Regionais – que funcionam como canais cotidianos de inter-relação com a sociedade.

As informações advindas destes canais são tabuladas, gerando um mapa das prioridades que são inseridas na revisão dos planos estratégicos ou operacionais.

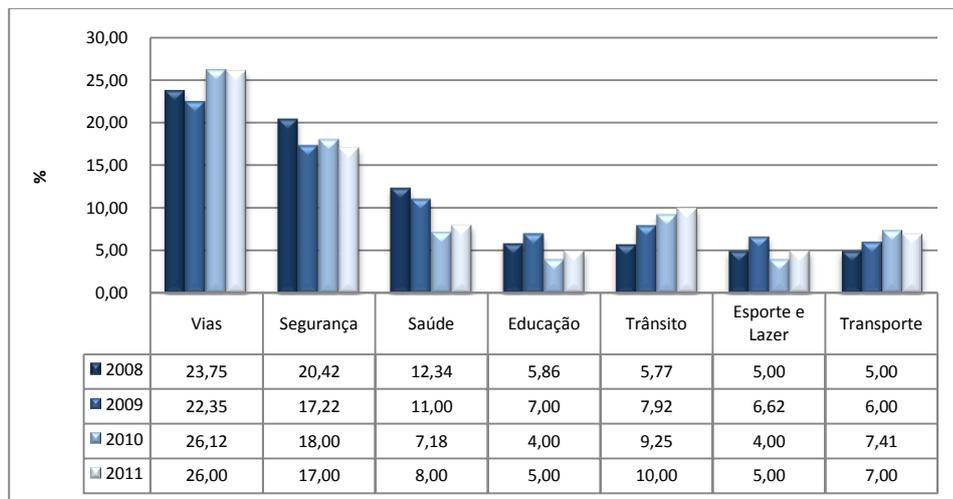


Figura 9– Histórico das demandas da população.



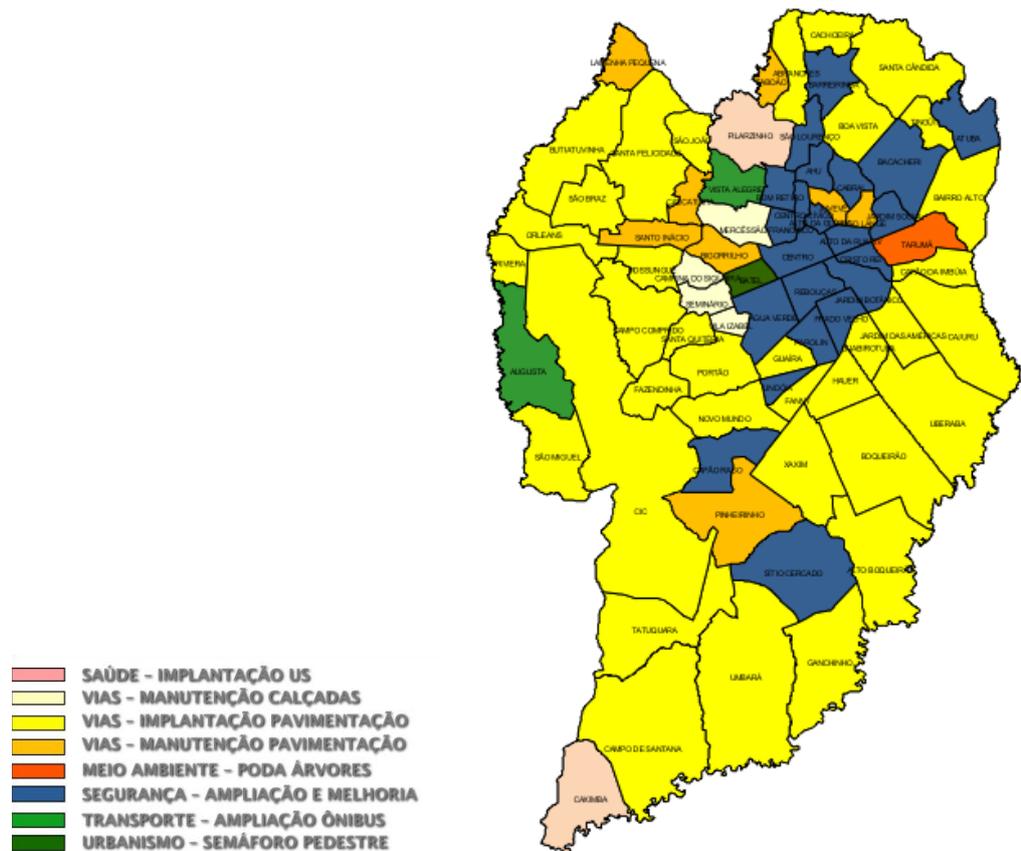


Figura 10– Georreferenciamento das prioridades por bairro – 2011.

A avaliação de satisfação é feita através de pesquisas que são realizadas a cada quatro meses por empresa contratada, com base em metodologia científica, além de outras realizadas pela Central 156 ou realizadas nos vários órgãos que prestam atendimento direto.

Depois das obras realizadas ou programas iniciados, cada área ou setor da Prefeitura acompanha seu cliente buscando a emissão de registros sobre a qualidade do atendimento, através de escuta *in loco* ou através dos canais já explicitados.

SOCIEDADE

Este critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial. São avaliadas as práticas referentes a:

- a) Identificação e tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos de processos, produtos e instalações e sua comunicação à sociedade, requisitos legais e regulamentares, promoção de ações com vistas à preservação e conscientização da força de trabalho.
- b) Identificação das necessidades e expectativas da sociedade, direcionamento de esforços para sanar os itens levantados, estimulação e envolvimento da força de trabalho para a implementação de projetos sociais.

Na medida em que se responsabiliza pela administração da cidade e pela indução do desenvolvimento da qualidade de vida, a identificação dos impactos sociais e ambientais adversos dos seus produtos e serviços, é tarefa inerente à Prefeitura quando da formulação de suas estratégias e planejamento da execução de obras.

A informação chega à população afetada por meio de audiências próprias para a comunicação e escuta sobre o planejamento das ações. A convocação é feita pelos canais habituais da instituição com reforço de divulgação pelas Administrações Regionais.

Para autorizar a execução destas obras e ou serviços são expedidas licenças dentro da formatação do Relatório Ambiental Prévio (RAP) e Estudo de Impacto Ambiental (EIA) com o Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (RIMA) tanto para a própria Prefeitura como para os clientes que demandam. Existem ainda pareceres técnicos das áreas especializadas (Meio Ambiente e Urbanismo) atendendo legislações municipais, estaduais e federais.



Ainda no que diz respeito a questões ambientais, buscam-se cuidados especiais nos processos de compras e instalações, estabelecidos em decreto no ano de 2010 – o Sistema Municipal de Gestão Sustentável.

A Lei de Reserva Particular de Patrimônio Natural Municipal também serve de exemplo de ações de incentivo à preservação de ecossistemas, juntamente com o Sistema Municipal de Unidades de Conservação composto pelo conjunto de parques, bosques, praças e jardins. As ações de Educação Ambiental também são oferecidas desde 1986.

Quando se trata de impacto social cabe à Prefeitura dirimir os agravos promovidos por movimentos em desacordo com a convivência harmoniosa, através dos órgãos de ação social. A identificação acontece na interação com o público quando no aparecimento de demandas e a Administração Regional tem importante papel no fortalecimento das comunidades em níveis locais.

Existem também diversas ações em parceria que vão desde pequenas ações cotidianas que ocorrem nas diferentes Pastas por iniciativa das unidades executivas locais, até àquelas que atendem grandes projetos – como as concessões onerosas, as operações urbanas consorciadas e o Programa Comunidade Escola.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização compartilha, amplia e protege o seu conhecimento.

A Prefeitura vem trabalhando desde 2006 com os Planos Setoriais de Informática e Informações (PSIIs). Nestes planos encontram-se descritos os sistemas utilizados atualmente e as propostas para novos projetos de sistema. Sempre buscando melhorias, a partir de 2010, os planos passaram a considerar previsão orçamentária e disponibilidade financeira dos órgãos. De lá para cá, qualquer contratação de bens ou serviços de TI deve estar prevista no PSII. As informações hoje se encontram disponíveis em Portais e em Sistemas:



PORTAIS	SISTEMAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ da Prefeitura ▪ de Serviços de Curitiba ▪ Curitiba Aberta ▪ do Contrato de Gestão ▪ e-Compras Curitiba ▪ Administrativo do Município ▪ RH 24 Horas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrado de Atendimento ao Cidadão – SIAC 156 ▪ Gestão Pública – SGP ▪ Gestão Tributária Municipal – GTM ▪ Gestão Unificada de Recursos Humanos – GURHU ▪ Gestão de Manutenção Urbana – SIGMU ▪ Gestão Arquivística de documentos – arqDoc ▪ Cartão Qualidade Saúde ▪ Sistema de Acompanhamento e Monitoramento do Plano de Governo – PLANGOV

O acesso a essas ferramentas se dá por meio de uma infraestrutura em rede de servidores e estações de trabalho individuais, no caso dos funcionários.

A ampliação da rede de fibra ótica sob gestão da PMC tem proporcionado melhoria no desempenho das aplicações e no aumento do acesso de usuários. O Portal da Prefeitura, Curitiba Aberta e do RH 24 Horas utilizam conceito da web 2.0 e de acessibilidade, totalmente integrado às redes sociais.

No que diz respeito à segurança das informações, a Prefeitura dispõe de sistemas de monitoramento de rede em tempo real, que tem abrangência desde a funcionalidade de servidores, estações de trabalho até as portas ativas dos equipamentos que concentram todas as conexões de rede. Com este sistema, acompanha-se qualquer tipo de não conformidade operacional que abrange desde o tráfego de dados, erros de funcionamento até parâmetros significativos de utilização de servidores de rede.

Em se tratando de ativos intangíveis na PMC– capital intelectual, conhecimento organizacional, ambiente de inovação e aprendizagem contínua – a identificação é pelo Mapeamento de Competências, realizado em sistema informatizado que prevê as etapas de autoavaliação, avaliação da chefia e negociação. O resultado permite a identificação de competências já desenvolvidas e aquelas que ainda precisam ser trabalhadas. Cria-se, então, o Plano de Desenvolvimento de Competências que anualmente estabelece ações para o desenvolvimento de competências comuns, técnicas específicas, formação nas carreiras e pós-graduação. Trabalha-se ainda com registro de Boas Práticas, publicação de livros e artigos na revista virtual de gestão pública entre outras.



O Programa de Ensino à Distância, que também é um exemplo de desenvolvimento de ativos intangíveis traz novos assuntos a cada ciclo e em 2010 também foi aberto à comunidade.

Da mesma forma, o conhecimento da organização recebe atenção para a sua disseminação – o IMAP é o órgão encarregado da função, estabelecendo uma rede com articuladores da Gestão do Conhecimento.

PESSOAS

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, dentro das seguintes variáveis:

- a) Sistemas de trabalho – organização, trabalho em equipe, autonomia, contratação de pessoas, integração, avaliação e remuneração, além de reconhecimento e incentivos;
- b) Capacitação e Desenvolvimento – identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, concepção da forma de realização dos programas de capacitação e eficácia dos mesmos; e
- c) Qualidade de vida – saúde ocupacional, identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas, colaboração da instituição para melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho e medida de satisfação das pessoas.

A estrutura e o funcionamento da Prefeitura têm suas diretrizes estabelecidas em uma lei específica de estrutura, regulamentada em decretos e instruções normativas. As Secretarias / órgãos, individualmente, são regidas por Decreto de Regimento Interno, onde são estabelecidas as finalidades e atribuições das unidades de trabalho, bem como, sua hierarquia.

A seleção externa da força de trabalho da Prefeitura se dá por meio de Concurso Público. A periodicidade destes vem da demanda, da validação da Unidade de Gestão do Plano de Governo e da disponibilidade de recursos financeiros. Os avanços na realização dos concursos públicos podem ser verificados na tabela abaixo:



AVANÇOS NA REALIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS	
A partir de 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isenção da taxa de inscrição para doador de sangue regular ▪ Atendimento especial a candidatos que declaram: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ser portador de deficiência ➢ Gestante ➢ Necessidade de amamentar ▪ Realização de concurso para Guarda Municipal com as seguintes etapas: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Prova Escrita ➢ Prova de Aptidão Física ➢ Investigação de Conduta ➢ Avaliação Psicológica ➢ Exame Médico Admissional ➢ Curso de Formação Profissional
A partir de 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reserva de 5% das vagas para pessoas com deficiência
A partir de 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação do sistema de inscrição e publicação dos atos legais via <i>on-line</i> no portal da Prefeitura ▪ Link próprio de Concursos – com os dados registrados automaticamente no Sistema de Recursos Humanos (editais, ensalamento para aplicação das provas, gabaritos das provas, resultados etc.)
A partir de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova fase de avaliação para o concurso de Guarda Municipal: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Avaliação Psicológica para concessão de Porte de Arma
A partir de 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação da Avaliação Psicológica como etapa de concurso, de caráter eliminatório, para todos os Cargos

Tabela 6 – Avanços na realização de concursos.

Depois dos trâmites de contratação, os novos servidores passam por um programa de integração funcional que, entre outros assuntos, apresenta a estrutura funcional da Prefeitura e o Plano de Governo. Um programa de capacitação à distância específico também faz parte da integração com carga horária de 58 horas a ser realizado no 1º Ano do estágio probatório – “Programa Excelência em Comportamento Profissional”.

São utilizados vários instrumentos para a avaliação do servidor, dentre os quais: Avaliação de Competências, Avaliação de resultados individuais e das equipes para os Programas de Produtividade e Qualidade (PPQ) e Avaliação de Desempenho para o Estágio Probatório.

Existem ainda os procedimentos de transição, cujo requisito é a nova escolaridade e de crescimento horizontal e vertical condicionados à realização de cursos, publicação de artigos e participação em bancas examinadoras, entre outros.



O Sistema de Mapeamento de Competências, elaborado pela Secretaria Municipal de Recursos humanos (SMRH) orienta o mapeamento das competências comuns à Prefeitura e específicas às Secretarias/Órgãos, com base em suas missões, objetivos estratégicos e Contratos de Gestão, constituindo-se num balizador de competências a serem desenvolvidas. Incorpora-se também a este processo, a discussão e análise efetuada junto aos Núcleos de Recursos Humanos (NRHs), vinculados à SMRH, os quais apontam as demandas da capacitação e desenvolvimento identificadas quando de sua atuação diretamente juntos aos servidores.

De posse dos insumos obtidos com o levantamento das demandas institui-se o Plano de Desenvolvimento de Competências, pautado em quatro grupos organizacionais (técnico, ético, social e humano e gerencial). A partir de 2009 foram implantados os “Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Competências”, firmado individualmente com todas as Secretarias/Órgãos.

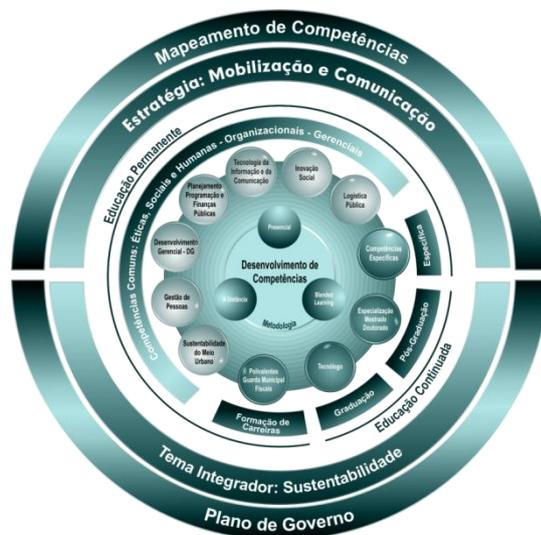


Figura 10 – Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.

O PDC é realizado sob três modalidades de ensino-aprendizagem, em aprimoramento constante:

- Presencial: onde professor e aluno se encontram sempre num ambiente físico, desde a criação do programa;



- Semipresencial ou e-learning: realizado parte em sala de aula e parte a distância, a partir de 2009;
- A distância: professores e alunos separados no espaço ou no tempo, porém, unidos por tecnologias de comunicação virtual, a partir de 2005.

Para acompanhar a execução do PDC e de seus resultados, o IMAP realiza a avaliação de reação em 100% dos cursos, com o objetivo de compreender o grau de satisfação dos participantes. Apesar de constantes incrementos na forma destas avaliações, ainda se faz necessária a determinação de quanto de contribuição há para o incremento do conhecimento, da apreensão das informações e da aplicabilidade. Sobre isso, está em construção um sistema de avaliação vertical pelo IMAP.

Os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados em avaliações sociolaborais, inspeções de segurança e estudos epidemiológicos, sendo também realizada a avaliação do grau e exposição dos trabalhadores aos agentes nocivos com métodos aceitos cientificamente. O Plano de Atenção Integral à Saúde, Segurança e Qualidade de Vida do Servidor norteia a política de saúde e as relações de trabalho, sendo que os parâmetros de satisfação dos Servidores estão vinculados aos resultados do Programa Bom Governo.

Além da preocupação com o servidor, a Prefeitura também oferece programas extensivos e com impacto sobre os familiares, colaborando para a qualidade de vida de todos – plano de saúde extensivo aos dependentes, Programa Semeador disponibilizado à comunidade em geral e convênios para consignação que beneficiam indiretamente a família.

A avaliação da satisfação do servidor é realizada pela Pesquisa de Clima Organizacional, a cada 02 anos, disponibilizada pela internet para 100% da força de trabalho, sendo respondida por adesão. Ela aponta áreas onde o ambiente é favorável e onde há necessidade de intervenção. Além disso, existe uma comunicação intensa com todos os servidores por meio de instrumentos como o Jornal do Servidor e, principalmente, pelo Portal do Servidor denominado de RH 24 horas.



PROCESSOS

Este critério examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

O levantamento regionalizado das necessidades e expectativas da população, a disponibilidade de recursos financeiros, os limites físicos da cidade, os marcos legais, a orientação técnica e as demandas políticas determinam os requisitos aplicáveis aos processos da Prefeitura. A avaliação dos mesmos pode ser agrupada num indicador composto – como é o caso da Satisfação com os Serviços Prestados ou através de outros indicadores estratificados.

Os requisitos e respectivos indicadores de desempenho são parte do processo de planejamento executado na Prefeitura de Curitiba. A metodologia utilizada está baseada no Project Management Institute (PMI) e no Balanced Score Card (BSC).

No que diz respeito ao controle dos processos, a Prefeitura tem mecanismos externos e internos tanto para os aspectos orçamentário-financeiros, quanto para os processos relacionados a implementação da estratégia de gestão e ao funcionamento organizacional. O controle orçamentário – financeiro segue os ritos legais previstos e ainda exercido pela sociedade através do portal Curitiba Aberta no site da Prefeitura. Já o Plano de Governo tem controle e monitoramento através da UGPG, com sistema informatizado, reuniões e visitas. Este controle e monitoramento produz uma análise que leva a constantes aprendizados e melhorias.

A gestão de suprimentos está centralizada na Secretaria de Administração, mas a execução da aquisição é realizada pelas unidades descentralizadas situadas em todas as secretarias e órgãos. Os fornecedores são avaliados pelo cumprimento das exigências legais e depois habilitados; nesta habilitação estão também incluídos os valores organizacionais. A comunicação atende aos princípios da publicidade, por meio da internet, no site oficial do município, publicações em Diários Oficiais e jornais de grande circulação.



Esta rotina está estabelecida desde a criação do Serviço de Cadastro de Fornecedores do Município em 1994, instituído e atualizado através dos Decretos municipais. A atualização acontece por necessidade técnica ou força de legislação. Com a publicação do Decreto 1.644/2009, esta prática foi aprimorada para cumprir com a necessidade de adequação, uniformização, aperfeiçoamento e otimização na gestão de contratos. Em 2011, foi implantada a Sala de Governança, unidade responsável pelo monitoramento de todos os contratos da Prefeitura.

Os ganhos e aprendizados com esta prática estão relacionados, principalmente: a) a agilização do tempo na execução de compras; b) as melhorias no entendimento sobre necessidades e especificações para eliminar retrabalho; c) na organização das informações e especificações para as compras; d) a utilização de minutas de contratos padronizadas. O foco de atenção desta prática consiste em manter as contas em equilíbrio, com transparência e qualidade do gasto, em consonância com a estratégia da gestão financeira e do Programa do Bom Governo.

A manutenção do fluxo financeiro equilibrado é estabelecida pela programação e execução dos contratos de gestão de cada órgão. Cada órgão recebe um limite para definir os investimentos e o custeio de forma convergente com o plano estratégico e de trabalho. Ao longo do ano o Comitê Gestor de Liberação de Investimentos, implantado em 2010, acompanha e autoriza os investimentos a partir de um conjunto de informações oriundos dos sistemas corporativos.

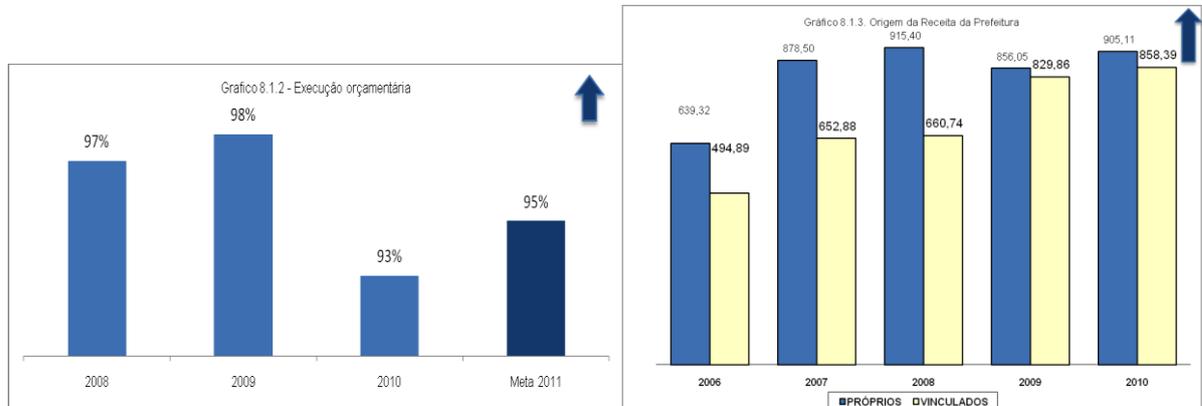
RESULTADOS

Este critério examina os resultados relevantes da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

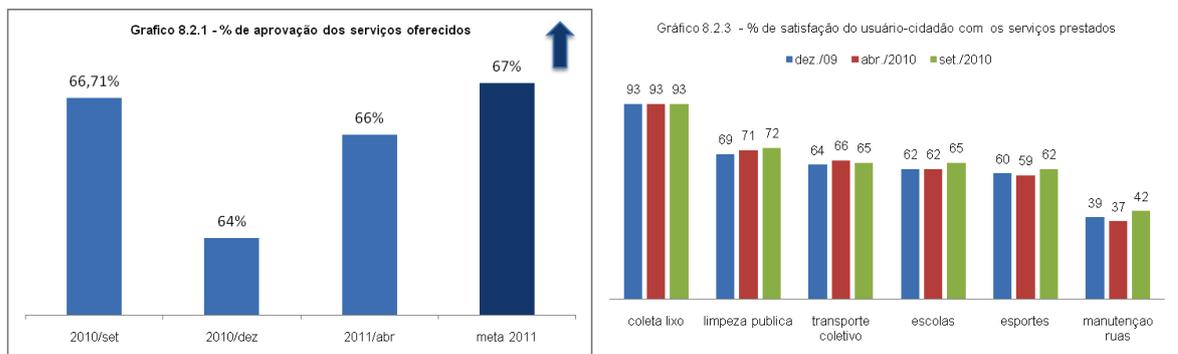
O conjunto de resultados da Prefeitura é medido pelos indicadores dos contratos de gestão. No conjunto de 252 indicadores estabelecidos existem, hoje, 46 já consolidados – com medida no mínimo em três ciclos e referenciais comparativos externos. Existe ainda o acompanhamento realizado pelo IPPUC, utilizado e apresentado no Plano Diretor da Cidade que posiciona Curitiba nos níveis estadual, nacional e internacional.



Na esfera econômico-financeira os resultados da Prefeitura são medidos por indicadores referentes a evolução do orçamento, relação de investimento com o orçado, e diferentes desdobramentos sobre a receita.

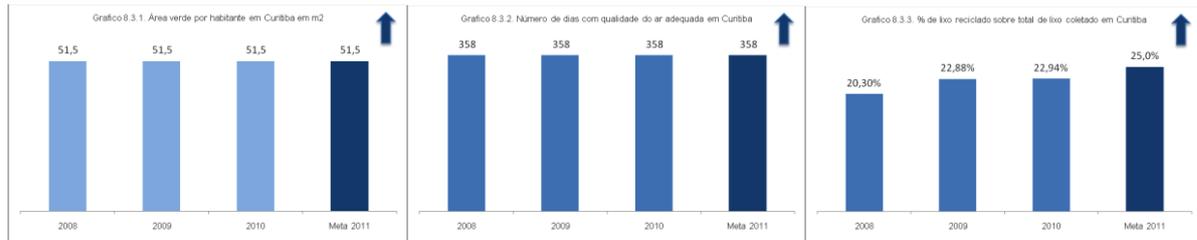


Para os resultados relativos aos clientes e mercados, a satisfação do usuário cidadão é o indicador mais impactante e que desdobra-se sobre todas as outras áreas da instituição, estabelecendo necessidades de melhorias ou manutenção percebidas por sua variação. Além deste, outros compõem um rol de informações sobre o atendimento da Prefeitura.

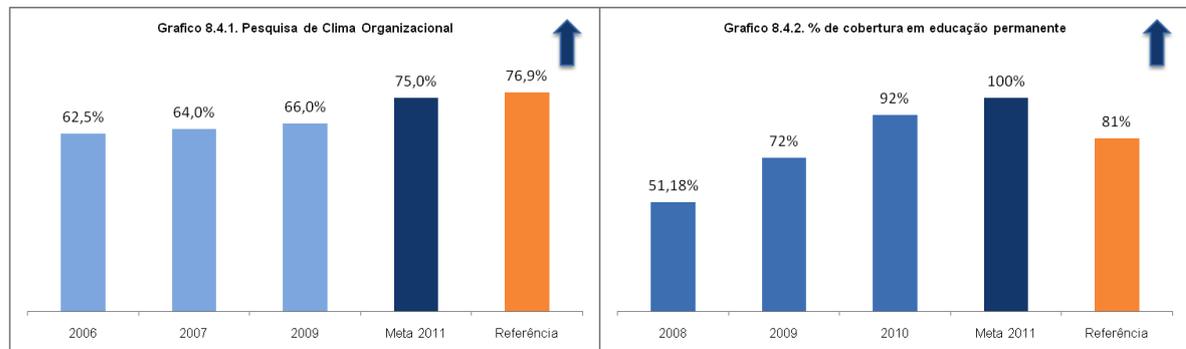


Para medir os impactos da administração municipal na sociedade são monitorados indicadores referentes ao Meio Ambiente como “Área verde por habitante”, “Número de dias com qualidade do ar adequada” e “% de lixo reciclado sobre total de lixo coletado”.



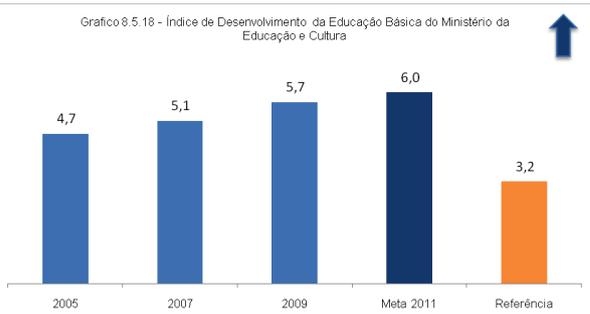
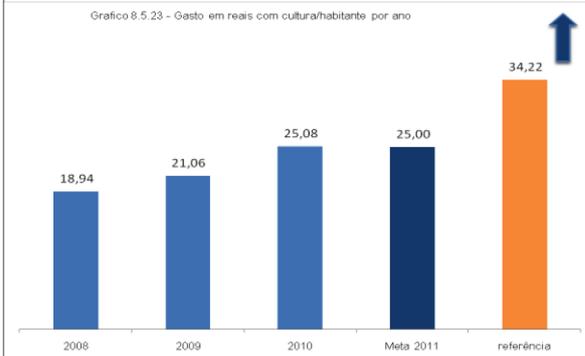
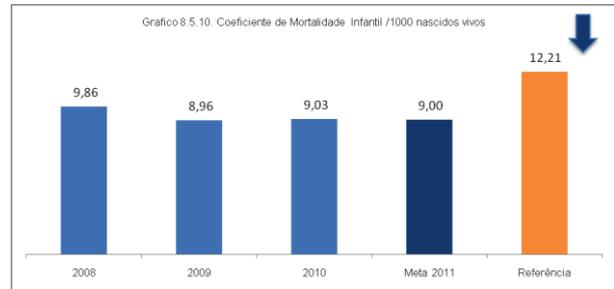
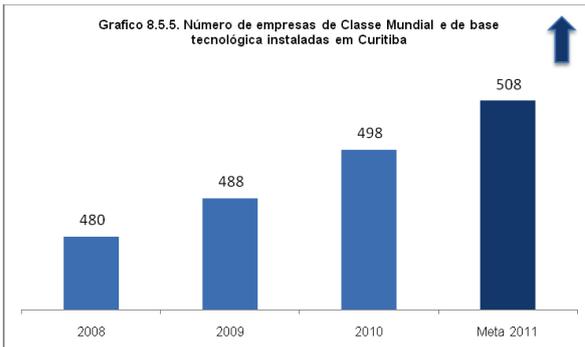


Buscando informações a respeito das pessoas, a força de trabalho da instituição colabora produzindo resultados a respeito de sua satisfação, da composição por escolaridade, de capacitação e da relação com o número de habitantes.

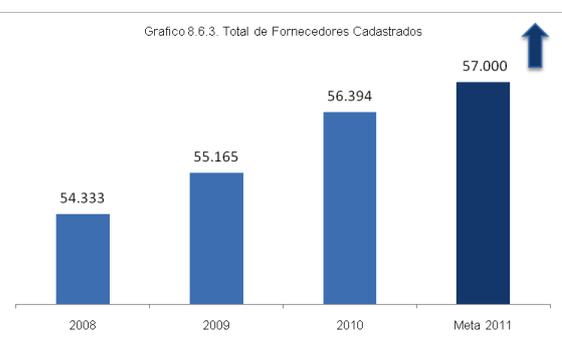
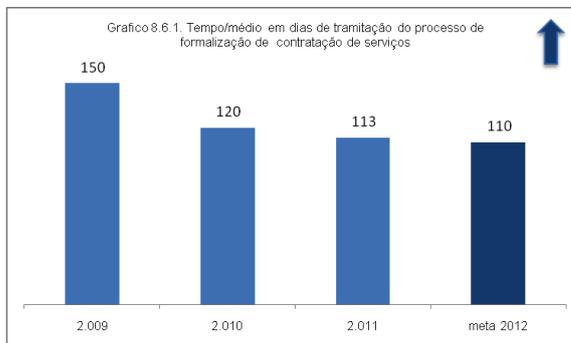


A respeito dos processos principais e de apoio, é a esfera onde mais se produz indicadores e onde o acompanhamento dos resultados mais diz respeito ao atendimento direto à população. Dentro de cada área fim existem informações que dizem respeito desde a eficácia até a efetividade dos serviços.





Para os fornecedores, os indicadores acompanham as questões de cadastro e tramitação de processos.



Como resultado síntese de todo este processo de avaliação destaca-se a pontuação obtida pela PMC que indica bom nível de maturidade do seu sistema de gestão. A figura abaixo mostra a posição da PMC na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

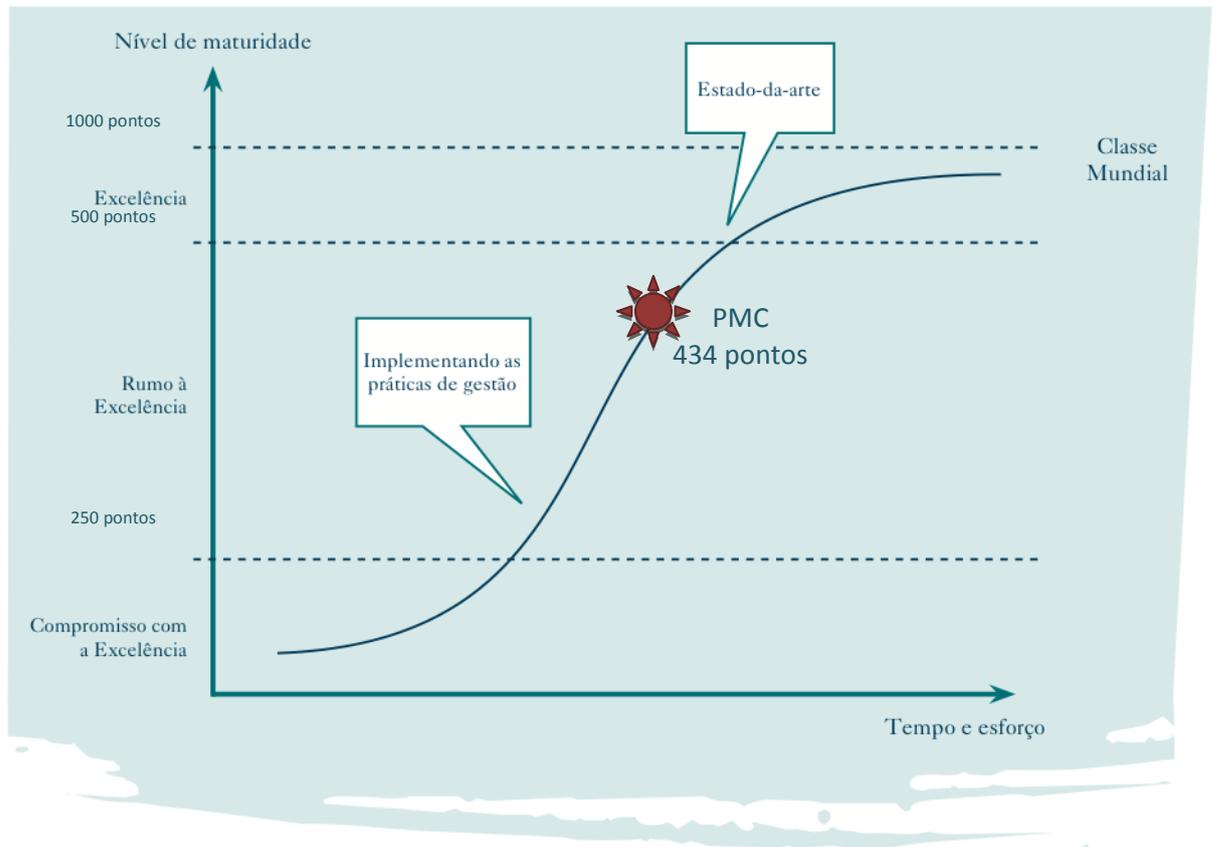


Figura 11 – Estágio de maturidade da PMC.

A seguir segue tabela com a indicação dos pontos fortes e das oportunidades de melhorias para os oito critérios com base na avaliação da banca examinadora.



CRITÉRIO	DESTAQUE	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação de riscos na elaboração do Plano de Governo ▪ De forma inovadora o Twitter é utilizado na comunicação e na prestação de contas ▪ A preparação para o exercício da liderança conta com o Banco de Oportunidades, sendo que para o desenvolvimento das competências, essas claramente definidas, um programa de desenvolvimento gerencial (PDG) é disponibilizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de refinamentos recentes nas práticas utilizadas para identificação de riscos, revisão dos princípios organizacionais, na identificação e preparação de líderes, no estabelecimento de padrões de trabalho e na definição das informações comparativas ▪ Divergências no conjunto de competências utilizadas no PDG em relação às competências de liderança desejadas ▪ O uso de indicadores criados por áreas sem que os mesmos tenham sido informados aos sistemas e controles, o que pode gerar desalinhamento ▪ A utilização de referenciais comparativos não está sistematizada nem aplicada de forma abrangente, com a consideração dessas na análise do desempenho operacional e estratégico
ESTRATÉGIAS E PLANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilização de centenas de pessoas de todas as áreas, com apoio de consultores externos, na formulação das estratégias com base nas análises do ambiente externo a partir da definição do plano de governo ▪ As demandas da população são levantadas e ajustadas em diferentes fóruns, reuniões e consultas públicas ▪ Programa Bom Governo transversal a todas as áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração das informações coletadas para possibilitar a formulação das estratégias.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A segmentação de mercado por diagnóstico das características da cidade e dos habitantes, com a identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo sendo realizadas em interação com os cidadãos usuários, (geoprocessamento e o diagnóstico intersetorial de Políticas Públicas) ▪ A avaliação da imagem perante a população possui práticas baseadas em metodologia científica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não utilização das informações relativas a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfação do cidadão-usuário estratificada nos diferentes grupos que a população se compõe ○ Resultados relativos aos clientes que não possuem tendência favorável



SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação dos impactos sociais e ambientais utilizando mecanismos que visam dirimir os agravos promovidos por movimentos em desacordo com a convivência harmoniosa; ▪ A atualização do Código Florestal do Município; ▪ O tratamento dos aspectos ambientais com foco na mitigação impactos sendo tratadas na emissão dos Alvarás, Licenciamentos, Relatórios e Estudos de Impacto; ▪ O Sistema Municipal de Gestão Sustentável instituído por decreto municipal, implantando o uso de biocombustíveis na frota municipal ▪ Unidades de Conservação e das Reservas Particulares do Patrimônio Natural Municipal ▪ Programa Comunidade Escola; ▪ Biblioteca Virtual; ▪ Revista Virtual de Gestão Pública em Curitiba; ▪ Calendário Anual de Corridas de Rua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de melhorias recentes nas práticas de comunicação dos impactos sociais e ambientais
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos Setoriais de Informática (PSIs); ▪ Portal da PMC ▪ Portal de serviços de Curitiba; ▪ Portal Curitiba Aberta; ▪ Portal da transparência, ▪ Portal Contratos de Gestão, ▪ Portal ecompras Curitiba, ▪ Portal Administrativo do Município; ▪ Portal RH 24 Horas 	
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislação complementada por manuais, instruções normativas e Matriz de Responsáveis ▪ A avaliação de desempenho dos Servidores, baseada em competências, é realizada via <i>online</i> ▪ Programas de capacitação levam em consideração as demandas na elaboração anual do PDC, com ofertas de cursos de graduação, pós-graduação e e-learning. ▪ Pesquisa de clima organizacional sistemática. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração das pessoas recém contratadas às suas atividades fins; a avaliação da eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento ainda não demonstrou sua adequação; ▪ Ausência de práticas de identificação dos fatores que afetam o comprometimento dos Servidores; ▪ Falta de estratificação da Pesquisa de Clima Organizacional; ▪ Ausência de melhoria nas práticas utilizadas para tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas.



<p>PROCESSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto dos processos de negócio com metodologias baseadas no PMI e no BSC; ▪ Inclusão de indicador sobre a melhoria do funcionamento das unidades na Pesquisa de Clima Organizacional; ▪ Controle dos processos atendendo normas específicas para monitorar a execução do Plano de Governo; ▪ Comitê de Liberação de Investimentos; ▪ Seleção de fornecedores por licitação com o cadastro de fornecedores constantemente atualizado e com a gestão de suprimentos de forma descentralizada; ▪ Implantação da ferramenta 'e-compras' ▪ Vinculação de um Pré-contrato de Gestão para o ano seguinte, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de práticas para qualificação dos fornecedores; ▪ Não evidência de cooperação da área responsável pelas compras com as demais áreas da Prefeitura; ▪ Ausência de práticas para envolvimento e comprometimento dos fornecedores com os princípios e valores da Organização; ▪ Ausência de melhorias implantadas recentemente nas práticas de avaliação do Desempenho dos fornecedores e de comunicação desses aos avaliados.
<p>RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de desemprego e a posição relativa no ranking de menor taxa de desemprego entre as capitais ▪ '% de cobertura em educação permanente' ▪ 'Número de Horas Aulas por Servidor', ▪ Servidores com nível superior' ▪ 'Índice de desenvolvimento municipal de Curitiba pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro' ▪ 'Número de locais de cultivo de lavouras e hortas comunitárias – Projeto Lavoura e Nosso Quintal' ▪ Taxa de atendimento à demanda do ensino fundamental' ▪ 'Índice de desenvolvimento da educação básica do MEC' ▪ 'Número de idosos atendidos em ações de esporte, lazer e atividade física' ▪ 'Gastos em reais com segurança/habitante ano ▪ Número expressivo de indicadores de desempenho que apresentam tendência favorável nos últimos três ciclos de medição. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de resultados estratificados para clientes e fornecedores ▪ Ausência de informações comparativas para muitos resultados apresentados, o que dificulta a análise de desempenho



CONCLUSÕES

Quase todas as práticas utilizadas apresentam enfoques adequados e proativos para os requisitos avaliados. Pode-se observar que quase todas as práticas são aplicadas de forma abrangente nas áreas, processos e produtos, apresentando também, uso continuado. Observa-se refinamento em quase todas as práticas pela evidência de melhorias implementadas recentemente. As práticas de gestão e as ferramentas utilizadas são coerentes com as estratégias apresentadas, sendo percebido também o inter-relacionamento e a cooperação entre quase todas as práticas e áreas da Organização.

Os resultados apresentados refletem o alinhamento das práticas de gestão com as estratégias da Organização e a metodologia para a definição dos indicadores de desempenho resultou num conjunto que monitora quase todos os resultados relevantes para as estratégias e para seus processos, principais e de apoio. Lacunas foram constatadas em função da ausência de alguns indicadores relevantes. Foi constatada a tendência favorável para a maioria dos resultados apresentados, muitos são superiores aos referências comparativos utilizados, desses, alguns a Prefeitura tem o melhor desempenho entre as cidades e regiões do País.” (Banca examinadora PPrQG, 2011).

Apresentam-se como fatores críticos de sucesso do resultado obtido na avaliação, a existência de um processo contínuo e disciplinado de movimentos de aperfeiçoamento da gestão e o programa de desenvolvimento do quadro permanente de gestores e servidores municipais. É importante ressaltar a existência de órgãos responsáveis pela orquestração destes movimentos. A estratégia pública só passa a ter consequência quando se transforma em decisão política – de fazer ou de não fazer (Valverde Castor; 2012). Portanto, deve-se considerar também a constituição de um sistema de gestão do plano de governo que permite uma ação integradora entre todas as variáveis necessárias à implementação da estratégia de governo e que permite os ajustes estratégicos de forma permanente. No sistema de gestão, o componente Monitoramento e Avaliação tem sido decisivo para internalizar uma cultura que prioriza a utilização e qualidade de dados no processo de decisão e para a formulação das estratégias.

A reflexão permanente também apresenta-se como fator crítico de sucesso, uma vez que não permite que se instale uma zona de conforto e cria um ambiente propício para fomentar novos saltos qualitativos. Conhecer suas potencialidades é importante, mas é a partir da clareza dos desafios impostos à organização que os avanços acontecem. Avançar na prática avaliativa com a qualificação dos indicadores, refinamentos nas práticas utilizadas para identificação



de riscos, ampliação das informações comparativas, bem como a integração das informações coletadas para incrementar a formulação das estratégias constitui-se num dos grandes desafios para os próximos anos. Ou seja, transformar esta prática em valor organizacional em todos os níveis da instituição. A identificação e preparação de líderes e a incorporação da sociedade na perspectiva de uma gestão compartilhada para resultados, também merecem atenção e ações direcionadas.

REFERÊNCIAS

1. PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Relatório de Gestão do PPrQG –** Ciclo 2011, 2011.
2. MOVIMENTO PARANÁ COMPETITIVO. **Relatório de Avaliação do PPrQG –** Ciclo 2011, 2012.
3. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **2009-2010 Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência.**São Paulo, 2008.



AUTORIA

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme – Arquiteta e Urbanista. Especialista em Gestão Estratégica de Serviços e em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Superintendente da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão (SEPLAN). Coordenadora Executiva da Unidade de Gestão do Plano de Governo (UGPG), no município de Curitiba.

Endereço eletrônico: ajayme@seplan.curitiba.pr.gov.br

Adriane Cristina dos Santos – Professora de Educação Física. Especialista em Administração Esportiva pela Fundação Getúlio Vargas. Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão (SEPLAN). Integrante da Equipe Executiva da Unidade de Gestão do Plano de Governo (UGPG) do município de Curitiba.

Endereço eletrônico: adrsantos@seplan.curitiba.pr.gov.br

