

APRESENTAÇÃO DA PRÁTICA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2009 GESTÃO PARA RESULTADOS

RELATOR

Maria Tereza Gonçalves

RESPONSÁVEIS

Maria do Carmo Aparecida de Oliveira - (41) 3350-9565 - - IMAP - Maria do Carmo Aparecida de Oliveira - (41) 3350-9512 - carminha@imap.curitiba.pr.gov.br - - IMAP - Elaine Rossi Ribeiro - (41) 3350-9549 - erossi@imap.curitiba.pr.gov.br - - IMAP - Roseli Terezinha Bogoni - (41) 3350-9562 - rbogoni@imap.curitiba.pr.gov.br - - IMAP - Maria Tereza Gonçalves - (41) 3350-9565 - magoncalves@imap.curitiba.pr.gov.br - - IMAP - Tiara Terezinha Matte Borges Machado - (41) 3350-9565 - timachado@imap.curitiba.pr.gov.br - IMAP –

RELATO DA PRÁTICA

Resumo

O Programa de Desenvolvimento Gerencial tem por objetivo elevar o padrão da gestão pública municipal por meio do desenvolvimento de novas competências de conhecimento, habilidades e atitudes gerenciais. Este Programa é desenvolvido sistematicamente desde 2006. No ano de 2009 o tema principal foi a "Gestão para Resultados" com foco nos contratos de gestão, estratégia adotada pela PMC para a gestão de 2009-2012. Foram organizadas 35 turmas de 50 gestores. A modalidade utilizada foi blended learning, ou seja, modalidade mista entre presencial e a distância. Um dos desafios se configurou na experimentação dos gestores no repasse de informações e conteúdos, para suas equipes, referentes aos contratos de gestão, ao modelo de gestão adotado para Curitiba e o IDGP - Índice de Desenvolvimento de Gestão Pública. Tal ação se configurou no que foi denominado de praticagem, ações a serem realizadas no período entre as aulas presenciais. Participaram 1441 gestores representando 99% das vagas ofertadas. Deste total tiveram como resultado a disseminação para 13.902 servidores municipais, o que representa 43% do total de servidores, com média de 9,6 pessoas por gestor. A nota geral atribuída pelos participantes do curso teve como média 8,08, revelando o grau de satisfação dos mesmos. Alguns fatores colaboraram para os resultados obtidos: o envolvimento das secretarias/órgãos por meio dos superintendentes e representantes; a participação ser indicador do IDGP; a praticagem a distância envolvendo as equipes de trabalho; a distribuição dos DVDs com as vídeo aulas que facilitaram a disseminação dos conteúdos do contrato de gestão de cada instituição e tem potencial para a criação de uma linguagem coletiva seguindo os conceitos e fundamentos do modelo de gestão adotado para a cidade de Curitiba.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

O Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) é uma autarquia municipal que presta serviços em gestão pública aos órgãos da Prefeitura, bem como a outras instituições, nacionais e internacionais. No cumprimento de sua missão, de "fomentar o aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governo, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população" desenvolve ações

focadas no desenvolvimento institucional, no desenvolvimento do capital intelectual da PMC e na gestão de estratégias do governo.

O IMAP possui em sua estrutura organizacional uma superintendência técnica e quatro diretorias, entre as quais a Escola de Administração Pública (EAP) que tem o objetivo de criar vantagem competitiva para uma gestão de excelência na PMC, promovendo o desenvolvimento dos profissionais da esfera municipal, por meio de programas de capacitação no âmbito da formação, qualificação e aperfeiçoamento, visando o cumprimento da missão da Prefeitura.

A partir do entendimento de que, no cenário atual, as organizações enfrentam o desafio de estabelecer estratégias que promovam a aprendizagem cooperativa e desenvolvam ações orientadas para o conhecimento, o IMAP implantou ações e projetos desenvolvidos por meio da Escola de Administração Pública, com o objetivo de estimular desenvolvimento de competências e a valorização do Capital Intelectual fomentando a aprendizagem colaborativa.

Dentre as ações de capacitação da EAP, o Programa Desenvolvimento Gerencial é desenvolvido sistematicamente há 4 (quatro) anos. Caracteriza-se como um programa de educação permanente para os Gestores Públicos da Prefeitura Municipal de Curitiba - PMC - que tem como finalidade principal desenvolver novas competências de conhecimento, de habilidades e de atitudes gerenciais, contribuindo desta forma para a elevação do padrão da gestão pública municipal. No ano de 2009, o Programa de Desenvolvimento Gerencial teve como tema principal a "Gestão para Resultados" e seu foco nos contratos de gestão.

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Justificativa

O Plano de Governo proposto para a cidade de Curitiba na gestão 2009/2012 conta para sua operacionalização com um sistema que tem como base o Modelo de Gestão para Resultados na Prefeitura Municipal de Curitiba. Um modelo governamental voltado para resultados que se baseia na definição e gerenciamento intensivo das redes de governança constituída pelos links/nós entre programas (desdobrados de um projeto de desenvolvimento) e a arquitetura governamental (organizações, sistemas e recursos) necessária a sua implementação. Como estratégia adota os contratos de gestão nos quais estão sintetizados os programas e projetos, por secretarias/órgãos estratégicas as quais são responsáveis pelo desenvolvimento e outras que são co-responsáveis e igualmente avaliadas nos resultados apresentados, ou seja, uma forma de ação intersetorial e interinstitucional. Desta forma, a administração pública municipal deparou-se com o desafio de toda grande organização: o de disseminar a estratégia do Plano de Governo e os contratos de gestão para os 32 mil servidores do município.

Inicia-se, então, em maio de 2009, o Programa de Desenvolvimento Gerencial para qualificar todo o corpo de gestores do município ligados à execução das ações contratualizadas, com o compromisso de estender e comunicar às suas equipes de trabalho, o Plano de Governo, o modelo de gestão para resultados e os contratos de gestão de sua secretaria/órgão.

Objetivo: Descrever os processos utilizados no Programa de Desenvolvimento Gerencial, bem como a metodologia adotada para subsidiar teórica e instrumentalmente os gestores dos órgãos que compõem a administração pública municipal de Curitiba, na utilização e disseminação dos contratos de gestão como ferramenta estratégia do plano de governo.

O relato trata de um conjunto de ações realizadas no Programa de Desenvolvimento Gerencial, que teve como tema principal a "Gestão para Resultados".

Tendo como objetivo desenvolver a liderança e competências gerenciais visando a maior efetividade nas equipes de trabalho com foco no contrato de gestão visando subsidiar os gestores, tanto teórica como instrumentalmente, para a implementação e o acompanhamento das metas acordadas nos Contratos de Gestão. O programa foi também um meio de disseminação dos contratos de gestão e da estratégia do plano de governo.

Participaram 1.441 (um mil e quatrocentos e quarenta e um) gestores municipais dos níveis estratégico e gerencial de uma programação que compreendia 50h/aula para o nível estratégico e 40h/aula para o nível gerencial. Em ambos os casos foram abordados os seguintes conteúdos: Contexto Atual da Gestão Pública; Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard, Gestão para Resultados, Liderança e Comunicação, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Análise e Melhoria de Processos. O programa adotou como metodologia o blended learning, combinando modalidade presencial e a distância.

Na modalidade presencial os participantes foram recebidos no Centro de Educação Permanente do Parque Barigui, entre os dias 04 de maio a 17 de julho de 2009, distribuídos em 30 turmas de 50 participantes. A parte do curso desenvolvida presencialmente teve 2 momentos. Uma etapa inicial, quando os participantes receberam orientações a respeito do plano de governo e de como disseminá-lo para sua equipe por meio de tarefa realizada a distância, e uma 2ª etapa, quando retornaram com a atividade desenvolvida. Os participantes do nível estratégico tiveram a 2ª fase realizada no espaço "Inspirar". Na modalidade a distância os gestores tiveram como tarefa disseminar para as equipes de trabalho o Modelo de Gestão para Resultados. Cada gestor se responsabilizou em oportunizar à sua equipe a exibição do DVD de 60 (sessenta) minutos, com 3 (três) vídeo aulas que abordou os seguintes temas: Modelo de Gestão; Ferramentas de Gestão: Contrato de Gestão e IDGP-Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública. Ao final do DG foi apurado que 13.902 (treze mil e novecentos e dois) servidores assistiram as vídeo aulas, segundo Relatório do DG. (em Anexo)

Outra tarefa foi identificar, dentro do Contrato de Gestão de sua Secretaria/ Órgão, quais os programas, projetos, produtos e marcos de acompanhamento a equipe está envolvida direta ou indiretamente, definindo atividades a serem executadas na sua unidade, que terão impacto direta ou indiretamente para o alcance das metas.

Nessa etapa, chamada de "praticagem" os gestores além de multiplicarem as informações recebidas no programa, tinham a incumbência de desdobrar as metas acordadas nos Contratos de Gestão de sua secretaria / órgão. Ou seja, a proposta teve como objetivo tanto disseminar quanto subsidiar os gestores para a tradução e execução da estratégia do plano de governo.

RECURSOS UTILIZADOS

Consultoria

Local: Centro de Educação Permanente Parque Barigui

Data Show Completo

Apostilas

DVDs

Crachás

Papéis, canetas, pastas, flip shart, canetas hidrográficas, jornais.

Café, água, bolachas.

RESULTADOS OBTIDOS

Pode-se apontar dentre os resultados obtidos:

Ofertadas (IDGP)	Participação	Utilização	Conclusão	Certificação	Aproveitamento
--------------------	--------------	------------	-----------	--------------	----------------

1528	1441	99%	1210	79%	88%
------	------	-----	------	-----	-----

1- Resultado da Utilização das VAGAS

Os indicadores de participação revelam que houve um aproveitamento muito próximo, da totalidade das vagas ofertadas, tendo em vista que 99% dos gestores municipais inscritos participaram da capacitação, ou seja, 1.441 (um mil quatrocentos e quarenta e um) gerentes, diretores, superintendentes e secretários/ presidentes, potencializando a disseminação das informações.

Este resultado contribuiu para o alcance da meta estabelecida pelo Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública - IDGP, um índice que avalia a gestão pública municipal de Curitiba e tem embasamento teórico nos 7 critérios de excelência no Prêmio Nacional da Qualidade do Governo Federal : liderança; estratégia e planos; cidadão e sociedade; processos; pessoas; e resultados. O Resultado do DG serviu de indicador para o critério liderança, que utiliza entre outros indicadores, o aproveitamento das horas disponibilizadas no Desenvolvimento Gerencial.

2- Resultado da PRATICAGEM

Assistiram o DVD % servidores

13.902 servidores 43 %

Fonte: Participantes do DG/EAP/Imap,2009

Número total de servidores 32.229 (Fonte: APRENDERE 01/07/2009)

O resultado da - Praticagem - contabilizou que, ao final do DG 13.902 (treze mil e novecentos e dois) servidores assistiram as vídeo aulas, o que representa que, neste primeiro momento, mais de 43% dos servidores da PMC receberam informações a respeito do Plano de Governo e do modelo de Gestão para Resultados. Esses dados nos permitem concluir que o DG alcançou seu objetivo, informando e subsidiando os gestores municipais para a disseminação dos contratos de gestão, considerando-se que iniciativas como essa, numa organização com mais de 32.000 funcionários, dependem de muitas ações de endomarketing, e numa primeira ação, ter-se conseguido quase 50% é um resultado que superou as expectativas

3- Resultado da AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Turmas média

Nível estratégico 8,06

Nível gerencial 8,1

Média 8,08

Fonte: Relatórios /Imap,2009

Os resultados da avaliação de reação revelam a satisfação dos participantes quanto os conteúdos abordados, o conhecimento e habilidade dos facilitadores na condução do grupo. A média das notas atribuídas ao evento- 8,08 superou a média mínima desejada pela EAP.

LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas que se destacam:

A importância do monitoramento das turmas realizando avaliações intermediárias e correção de rumos, em especial nas primeiras turmas.

Ter como indicador do IDGP o aproveitamento das vagas.

A importância da parceria dos superintendentes e dos representantes no acompanhamento da utilização das vagas, tanto na escolha dos participantes como no monitoramento no decorrer das turmas.

A estratégia de disseminação de informações e conteúdos, por meio das vídeo aulas e praticagem, como parte da capacitação.

Informar o montante financeiro destinado por secretaria, além do investimento por pessoa na negociação das vagas.

Sensibilizar, mobilizar os participantes do nível estratégico por meio de uma comunicação mais efetiva, assegurando índice de participação mais significativo deste grupo.

Impedir o trânsito de um participante entre as turmas foi fundamental para garantir o desenvolvimento dos trabalhos de forma continuada, manter a organização e controle estatísticos e valorizar o DG.

Refletir sobre a carga horária presencial em relação à quantidade e sequenciamento de horas.

Há da mesma forma enfrentamentos que desafiam esse Programa tais como:

- aumento do número de certificações.
- Atendimento à necessidades diferenciadas de capacitação
- Abrangência para gerentes que não tem equipes fixas, mas que gerenciam equipes volantes - gerenciamento de projetos, ações ou tarefas.

Recomendações:

Investir na inovação do formato do Programa, o qual permita um núcleo comum, complementado por cursos por necessidades de grupos e cursos temáticos. Estes últimos que permitam aos gestores a participação por engajamento consciente, ou seja, por escolha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARINI, Caio & MARTINS, Humberto (orgs.). Governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento. Publix, 2009 (no prelo).

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA, Desenvolvimento gerencial desenvolvimento da excelência em gestão, Documento Oficial do Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP. Plano de Desenvolvimento de Competências, 2008.