



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

## **PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO MUNICIPAL**

Maria Luiza dos Santos Vellozo  
Rosangela Maria Luchi  
Flavia Cardoso Garcia Chaves  
Julio Cesar da Silva



## PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO MUNICIPAL

Maria Luiza dos Santos Vellozo  
Rosangela Maria Luchi  
Flavia Cardoso Garcia Chaves  
Julio Cesar da Silva

### RESUMO

O Programa de Melhoria da Gestão Municipal é um programa da Escola de Serviço Público do Espírito (ESESP), autarquia do Governo do Estado do Espírito Santo, vinculada a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos e tem por finalidade desenvolver competências estratégicas, técnicas, administrativas e comportamentais para gestores e servidores públicos municipais visando a melhoria do desempenho e a entrega de resultados aos cidadãos.



## **INTRODUÇÃO**

As transformações do setor público hoje apontam para a necessidade de profissionalizar a gestão, especialmente na adoção dos princípios da nova gestão pública responsáveis por causar profundos impactos nos resultados das ações governamentais. Historicamente os municípios vêm enfrentando grandes dificuldades na área de recursos humanos, especialmente na estruturação de programas de capacitação, apresentando problemas que vão desde a descontinuidade das ações até a simples dificuldade no desenvolvimento de suas atividades, implementação de projetos, programas e ações, panorama notadamente mais crítico, no contexto atual de consolidação de práticas gerencialistas.

As mudanças ocorridas na sociedade, associadas à discussão sobre o novo papel do Estado num cenário de recursos públicos limitados para responder às crescentes demandas sociais e à nova divisão de atribuições e tarefas apresentadas pela Constituição de 1988, fizeram com que, no âmbito da administração pública, tenha se agigantado a cobrança de melhor desempenho governamental, a melhoria na efetividade e transparência institucional das administrações públicas municipais e a maior eficiência no gasto público. Nesse contexto inserem-se as pessoas, que precisam estar cada vez mais, se capacitarem para enfrentar os novos desafios e apresentar desempenho de excelência em prol dos cidadãos.

## **FINALIDADE E OBJETIVOS DO PROGRAMA**

Diante das dificuldades dos municípios a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), órgão da administração indireta ligada à Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), desenvolveu o Programa de Melhoria da Gestão Municipal. O programa tem por finalidade o desenvolvimento de competências estratégicas, técnicas, administrativas e comportamentais dos gestores e servidores municipais, bem como melhorias na relação do Estado com os Municípios em seus diversos convênios para realização de programas e projetos onde os vários procedimentos decorrentes, dessas parcerias, serão melhor elaborados.



## OBJETIVOS

- Melhorar o desempenho e a entrega de resultados aos cidadãos municipais contribuindo para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos municípios;
- Contribuir com o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores municipais;
- Melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados;
- Propiciar o desenvolvimento de competências requeridas para a melhoria da atuação dos gestores e servidores e alcance dos objetivos no âmbito municipal;
- Contribuir com na profissionalização e valorização dos servidores municipais;
- Aperfeiçoar a elaboração de projetos, programas e ações em parcerias com o Estado evitando-se ações administrativas que venham suspender a sua execução.

## METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Para elaboração e desenvolvimento do Programa foram identificadas as principais necessidades na área de gestão de pessoas, especialmente na de capacitação e desenvolvimento dos servidores municipais. O levantamento se deu por meio de reuniões do Conselho de Secretários Municipais de Administração (CESG), realizadas bimestralmente, presidida pelo Secretário da SEGER e a participação da ESESP. Nos encontros do Conselho percebemos as angústias e dificuldades técnicas, financeiras e operacionais dos municípios para desenvolver competências nos seus quadros de pessoal.

Outra reflexão foi que o Estado não poderia se tornar forte e desenvolvido sem apoiar os municípios em suas ações, especialmente na área de recursos humanos. São as pessoas, os maiores e melhores recursos propulsores de mudanças e inovações, e também responsáveis por consolidar a prestação de melhores serviços à sociedade.



Assim, foi necessário dialogar e convencer inicialmente os Secretários Municipais da importância de desenvolverem as competências nos seus colaboradores criando alternativas de crescimento, por meio de uma gestão de pessoas eficiente.

Após sensibilizar os Secretários Municipais de Administração, que entenderam a proposta do Governo do Estado através da ESESP um ofício foi enviado ofício aos Prefeitos dos municípios colocando a Escola como parceira para suas ações de capacitação.

## **FORMA DE EXECUÇÃO**

A implantação do programa consistiu em:

- Manifestação do município por meio de ofício a ESESP solicitando a parceria para a capacitação, identificando o número de servidores e prioridades;
- Reuniões entre as equipes técnica da ESESP e do município para discutir as principais dificuldades vivenciadas;
- Elaboração do Programa de Capacitação Específico para cada município solicitante.

A ESESP elabora um programa identificando cursos, conteúdos, carga horária e cronograma de execução que contribuirão para solucionar as principais dificuldades na gestão de pessoas, submetendo a apreciação e aprovação do gestor municipal.

Após aprovação do Programa sugerido pela ESESP é assinado o Termo de Responsabilidade onde são pactuadas obrigações de cada parceiro.

## **Responsabilidades da ESESP**

- Elaborar o Programa de Capacitação dos Servidores Municipais;
- Contratar e pagar os docentes/palestrantes, os encargos sociais decorrentes da contratação e publicação dos respectivos contratos;
- Elaborar e reproduzir o material didático;



- Definir as estratégias e recursos didáticos que serão utilizados;
- Coordenar as ações (curso/palestras) do programa;
- Certificar os alunos;
- Aplicar avaliação de reação;
- Elaborar relatórios gerenciais.

### **Responsabilidades dos Municípios**

- Disponibilizar espaço físico e equipamentos (data-show e notebook);
- Coffe-break aos alunos cursistas;
- Transporte, hospedagem e alimentação dos docentes.

A parceria firmada se dá apenas por meio de assinatura do Termo de Responsabilidade não existindo entre as partes a necessidade de assinar convênios ou contratos para custeio de despesas. Cada parceiro assume os custos provenientes de suas responsabilidades, desburocratizando procedimentos e agilizando as ações para o alcance dos objetivos.

Todas as ações de capacitação acontecem no município, primeiro com uma Palestra Motivacional para todos os servidores e em seguida com a apresentação dos cursos. Esta abertura do programa tem contribuído para a sensibilização e motivação dos servidores na busca do seu desenvolvimento profissional e pessoal, além de integrar servidores de diversas áreas. Nas capacitações realizadas, sempre que necessário, participam também servidores dos **Poder Executivo Estadual** localizados nesses municípios contribuindo com a redução de custos com deslocamentos (diárias) para participarem de cursos na sede da ESESP.



## RESULTADOS ALCANÇADOS

O programa foi implementado a partir de 2009 e em 03 anos de execução já foram capacitados **18.442** servidores municipais:

MUNICÍPIO	SERVIDORES CAPACITADOS
Afonso Claudio	1.064
Anchieta	717
Aracruz	1.700
Bom Jesus do Norte	375
Colatina	2.222
Cariacica	373
Cachoeiro de Itapemirim	225
Conceição do Castelo	797
Fundão	44
Guarapari	782
Guaçui	332
Ibiraçu	1315
Ibatiba	86
João Neiva	1395
Marataízes	1197
Pedro Canário	61
Pinheiros	56
Santa Tereza	340
Serra	640
São Domingos do Norte	1091
São Gabriel da Palha	1.183
Viana	1.581
Vila Velha	866
<b>TOTAL</b>	<b>18.442</b>



Além dos resultados quantitativos a ESESP tem se preocupado com os resultados qualitativos do Programa. Para mensurar esses resultados iniciamos em março de 2012 a implantação Projeto de **Monitoramento e Avaliação de Resultados das Ações de Capacitação desenvolvida nos Municípios.**

Já foram aplicadas pesquisas de avaliação de resultados nos Municípios de Ibirajú, São Domingos do Norte e João Neiva. Nos outros municípios participantes do Programa a pesquisa será aplicada até o mês setembro. O projeto **Monitoramento e Avaliação de Resultados das Ações de capacitação desenvolvida nos Municípios e a pesquisa de avaliação** foi desenvolvida pela equipe técnica da ESESP.

Ao final de sua implantação esperamos ter como produtos um estudo sobre Monitoramento e Avaliação no Setor Público; um Modelo padrão de Monitoramento e Avaliação de Capacitação implantado; Órgãos inseridos no sistema de monitoramento de avaliação da ESESP; pessoas capacitadas no processos metodológico de Monitoramento e Avaliação e experiência documentada que poderá servir de base para a elaboração de um manual de boas práticas em Monitoramento e Avaliação.

Para o sucesso do Monitoramento é imprescindível conhecer o planejamento estratégico da instituição (Prefeitura), o apoio incondicional da alta direção (Prefeitos e Secretários Municipais), comprometimento do nível gerencial da Prefeitura Municipal e equipe de implantação com um nível de capacitação adequado para o desenvolvimento do projeto.



## PRINCIPAIS CURSOS EXECUTADOS NOS MÚNICÍPIOS

CURSOS	OBJETIVOS
Liderança	Preparar líderes, visando o envolvimento e a integração de pessoas, equipes e processos, para o cumprimento dos princípios e políticas de Governo, assim como para o alcance dos resultados organizacionais.
Qualidade de Vida no Trabalho	Compreender as diversas concepções de qualidade de vida no trabalho e seus modelos de avaliação.
Negociação e Gestão de Conflitos	Adquirir métodos e ferramentas de negociação e de gestão de conflitos. Trabalhar questões práticas no âmbito de suas equipes e entre equipes de diferentes órgãos.
Qualidade no Atendimento ao Cidadão	Adquirir métodos e ferramentas de negociação e de gestão de conflitos. Trabalhar questões práticas no âmbito de suas equipes e entre equipes de diferentes órgãos.
Desenvolvimento de Equipes	Aprimorar as competências interpessoais e interorganizacionais possibilitando a construção de redes com objetivos comuns.
Empreender para Inovar	Desenvolver atitudes empreendedoras, que levem os gerentes de equipes e servidores públicos a exercer suas funções, buscando imprimir um fator qualidade na geração de bens e serviços, através das competências de: planejar, organizar, dirigir, visualizar oportunidades, explorar/descobrir possibilidades, gerar soluções inéditas, lidar, conduzir e gerenciar mudanças, pensar e atuar de maneira sistêmica crítica, pessoal, consistente e como agente transformador e multiplicador.
Gestão de Convênios	Analisar aspectos teóricos e práticos da gestão de convênios em suas diversas fases, desde a solicitação, celebração, execução, acompanhamento e as prestações de contas e recomendações legais, com o intuito de melhor facilitar o entendimento daqueles que administram recursos provenientes da celebração de convênios.
Licitação e Contratos administrativos	Conhecer e aplicar a legislação aos procedimentos licitatórios e aos contratos administrativos.
Gestão de Patrimônio	Preparar para a gestão eficaz o patrimônio público e assim conferir maior qualidade aos processos relativos a essa área.
Gestão de Materiais	Preparar para a gestão eficaz os recursos materiais e assim conferir maior qualidade aos processos relativos a essa área.
A Arte de Falar em Público	Propiciar aos participantes técnicas de controle emocional, postural e de relacionamento, além de práticas discursivas e de entrevistas, tornando-os aptos a desenvolver uma imagem saudável e de eficácia profissional no desempenho de atividade pública.
Gerenciamento de Projetos	Capacitar para a atuação de forma plena no gerenciamento de projetos, valendo-se de técnicas, ferramentas e melhores práticas de mercado, tomando como base os conhecimentos preconizados pelo PMI e englobando as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento de projetos.
Formalização de Processos e procedimentos Administrativos	Orientar quanto às regras e procedimentos legais a serem observados, destacando a importância dos procedimentos relacionados aos atos administrativos no desempenho da função pública.

Fonte: ESESP. 2009/2010/2011



## CONCLUSÕES

De acordo com as avaliações de reação e as manifestações dos Secretários Municipais a implantação do programa têm provocado melhorias significativas no desempenho dos servidores e conseqüentemente a melhoria da qualidade nas entregas de resultados à sociedade.

O programa também tem facilitado à participação de servidores estaduais localizados nos municípios que participam das capacitações. Essa forma de parceria também contribuiu para desburocratizar os procedimentos tornando as ações mais ágeis e eficientes dividindo custos e fortalecendo a relação político institucional.

Finalmente espera-se que esse modelo de parceria otimize a aplicação dos recursos e propicie aprendizagem contínua com a troca de experiências e adequações as realidades locais de cada município aproximando cada vez mais a gestão pública do cidadão.

## REFERÊNCIAS

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO SEGER. 2011-2014. Vitória, 2011.

Catálogo de Cursos ESESP – 2009/2010 e 2011/2012.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO – ES2025. Vitória, 2006

PLANO ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO – 2011/2014 – NOVOS CAMINHOS. Vitória, 2011.



---

**AUTORIA**

**Maria Luiza dos Santos Vellozo** – Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP)

Endereço eletrônico: [mluiza@eseps.es.gov.br](mailto:mluiza@eseps.es.gov.br)

**Rosangela Maria Luchi** – Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP)

Endereço eletrônico: [rmluchi@esesp.es.gov.br](mailto:rmluchi@esesp.es.gov.br)

**Flavia Cardoso Garcia Chaves** – Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP)

Endereço eletrônico: [flavia@esesp.es.gov.br](mailto:flavia@esesp.es.gov.br)

**Julio Cesar da Silva** – Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP)

Endereço eletrônico: [juli@esesp.es.gov.br](mailto:juli@esesp.es.gov.br)

