

7 PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE ALAGOAS

ORGANIZADORA

MARCELA PIMENTA CAMPOS COUTINHO

AUTORES

**EDMILSON GOMES FIALHO
JOSÉ GERALDO DE MELO
SHIRLEY JANE FELIX VITAL
VIVIANE OLIVEIRA SALES
MÉRCIO ROSA JÚNIOR**



SÉRIE COOPERAÇÃO
BRASIL - ESPANHA
PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS

7 PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE ALAGOAS

ORGANIZADORA
MARCELA PIMENTA CAMPOS COUTINHO

AUTORES
**EDMILSON GOMES FIALHO
JOSÉ GERALDO DE MELO
SHIRLEY JANE FELIX VITAL
VIVIANE OLIVEIRA SALES
MÉRCIO ROSA JÚNIOR**



Brasília-DF, 2015



SÉRIE COOPERAÇÃO
BRASIL - ESPANHA
PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS

EQUIPE TÉCNICA

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS

Luís Tadeu Assad
Diretor Presidente

Marcela Pimenta Campos Coutinho
Coordenadora Local dos Projetos da AECID em Alagoas

Usina Negócios

Edmilson Gomes Fialho
Economista, pós-graduado em Inovação e Difusão Tecnológica

Jose Geraldo de Melo
Engenheiro de Produção e Mestre em Engenharia de Produção

Shirley Vital
Administradora e Química, pós-graduada em Sistemas de Gestão Integrada e Educação Ambiental

Fundação Dom Cabral

Viviane Oliveira Sales
Gerente de Projetos e MBA em Administração de Empresas e Negócios

Professores

Angela Fleury
Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Márcio Ferreira Kelles
Especialista em Controle Externo

Mércio Rosa Júnior
Mestre em Mercadologia e Administração Estratégica

Paulo Vicente dos Santos Alves
Doutor em Administração

Pedro Paulo de Oliveira Melo
Mestre em Administração

Reivle Mano Nascimento de Melo
Mestre em Educação

Robson Camargo
Master Certificate em Gestão de Projetos

Sineval Martins Rodrigues.
Sociólogo

Programa de formação de gestores públicos do estado de Alagoas. Edmilson Gomes Fialho, José Geraldo de Melo, Shirley Jane Felix Vital, Viviane Oliveira Sales, Mércio Rosa Junior (autores) Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Governo do Estado de Alagoas / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2015.

ISBN 978-85-64478-45-9

121 p.

1.Capacitação. 2.Gestores Públicos. 3.Alagoas. I. Título. II. Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS. III. Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID IV. Governo do Estado de Alagoas. V. Editora IABS.

CDU: 005.33

658.5

EMBAIXADA DA ESPANHA NO BRASIL

Manuel de la Cámara Hermoso
Embaixador

AGÊNCIA ESPANHOLA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO (ESCRITÓRIO TÉCNICO DE COOPERAÇÃO – BRASIL)

Jesús María Molina Vázquez
Coordenador Geral

Margarita García Hernández
Diretora de Programas

GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS

Teotonio Vilela Filho
Governador de Alagoas

José Thomaz Nonô
Vice-Governador do Estado de Alagoas

Poliana Santana
Secretária de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas

Renata de Lima Mendonça
Assessora Especial

INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE – IABS

Luís Tadeu Assad
Diretor Presidente

Eric J. Sawyer
Diretor Técnico

André Macedo Brügger
Presidente do Conselho Deliberativo

Paulo Sandoval Jr.
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO GOVERNADOR.....	7
APRESENTAÇÃO DA SÉRIE	9
APRESENTAÇÃO DA SECRETÁRIA.....	11
1. INTRODUÇÃO	13
2. MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DAS DEMANDAS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE ALAGOAS	14
2.1 Objetivo	14
2.2. Base conceitual do modelo.....	14
2.3. Histórico da construção metodológica.....	18
2.3.1 Diagnóstico do perfil atual dos gestores públicos	18
2.3.2 Perfil atual dos gestores públicos por secretaria e por cargo	32
2.3.3 Definição do perfil futuro	57
2.3.4 Definições genéricas das cinco competências essenciais e como verificá-las	60
2.3.5 Definição das três dimensões das competências	63
3. PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE ALAGOAS	66
3.1 Proposta pedagógica	66
3.2 Estrutura dos cursos e carga horária proposta.....	68
4. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE ALAGOAS	74
4.1 Premissas	74
4.2 Objetivos do programa.....	74
4.2.1 Objetivo geral	74
4.2.2 Objetivos específicos	74
4.3. Abordagem metodológica	75
4.3.1. Referência conceitual estruturadora do programa.....	75
4.3.2. Metodologia.....	79
4.3.3. Público alvo.....	80
4.4. Carga horária.....	80
4.5. Estrutura do programa e módulos desenvolvidos	80
4.5.1 Seminário de abertura e temas abordados no programa	81
4.6. Considerações sobre os resultados do programa e desafios	111
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	121

APRESENTAÇÃO DO GOVERNADOR

O grande desafio do nosso governo foi transformar uma realidade que há anos colocava o Estado de Alagoas no ranking dos piores índices do país em praticamente todas as áreas de atuação. Nos últimos anos, com empenho e muito trabalho, conseguimos avançar em todos os setores, sempre sob o signo da inovação.

Inovamos, inicialmente, na forma de governar com a modernização da gestão e controle rigoroso das contas públicas. Essa ação nos rendeu o resgate da credibilidade do Estado junto a importantes parceiros em Alagoas, no Brasil e no mundo.

Essa credibilidade surgiu a partir da implantação de um modelo que foi considerado exemplar na superação de situações fiscais difíceis e foi publicado pela ONU num livro em dois volumes. O resultado da credibilidade está expresso em diversas parcerias inéditas com agências e instituições nacionais e internacionais como Banco Mundial, BID, BNDES, UNESCO, PNUD e a AECID.

Também efetivamos relações importantes com o Governo Federal e com o setor privado nacional e internacional. Com os recursos gerados por meio dessas parcerias e com recursos do próprio Tesouro Estadual estão sendo realizados investimentos inéditos na história de Alagoas. Ainda como resultado concreto do resgate da credibilidade, nos últimos sete anos, foram atraídos para Alagoas mais de oitenta novos empreendimentos de médio e grande porte.

Com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), desenvolvemos projetos em diversas áreas e alcançamos resultados extraordinários, como o apoio às cadeias de ovinocaprinocultura e do leite, sob coordenação da Secretaria de Estado da Agricultura; o apoio à inserção produtiva da ostra e do sururu, coordenado pela Secretaria de Estado da Pesca e da Aquicultura.

É fundamental citar ainda a participação nos programas de capacitação em microcrédito e gestão de organismos produtivos, a cargo da Desenvolve, a Agência de Fomento de Alagoas, que tem em seu DNA o apoio decisivo da AECID; a formulação do Plano Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, conduzido pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti); e o amplo diagnóstico e capacitação de gestores públicos, coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande).

Os destaques dessa parceria se traduzem nos resultados obtidos em todas essas secretarias e órgãos. O trabalho realizado em Alagoas contou com o acompanhamento técnico do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS) e a coordenação geral foi da Seplande. É dessa forma, com planejamento e transparência, que estamos conseguindo reverter o quadro negativo encontrado e inserir o Estado de Alagoas em um novo patamar de desenvolvimento.

Teotônio Vilela Filho
Governador do Estado de Alagoas

APRESENTAÇÃO DA SÉRIE

Foram mais de 7 anos, 39 projetos e R\$ 18,5 milhões. Mais do que números, fica registrado com essa série de publicações o sucesso da Cooperação Brasil-Espanha para o Desenvolvimento do Estado de Alagoas. Seja qual for a área apoiada – planejamento e desenvolvimento econômico, agricultura e desenvolvimento agrário, ciência, tecnologia e inovação, pesca e aquicultura, turismo ou fomento – as ações para os temas de governabilidade democrática e promoção do tecido econômico trouxeram resultados inusitados e surpreendentes.

Importante destacar o modelo de gestão criado para dar o rumo estratégico e a viabilidade operacional para os projetos. Os Comitês Gestores e Câmaras Técnicas asseguraram que os projetos fossem idealizados, estruturados, executados, ajustados e concluídos de maneira consensual com todos os envolvidos, garantindo assim que os principais objetivos dos projetos fossem alcançados, que todo o processo da experiência na Cooperação fosse participativo e relevante, e que toda a devida transparência fosse dada ao processo.

Ao longo das nove publicações desta série, esperamos dar uma pincelada sobre as principais metodologias, resultados e lições aprendidas nesses sete anos de intensa cooperação. Esperamos poder transmitir um pouco da dimensão e da importância das ações empreendidas. Também esperamos compartilhar um pouco do trabalho edificante que nos traz, a cada dia, novos aprendizados e desafios. Mas, acima de tudo, esperamos demonstrar um caso de pleno sucesso em uma experiência de cooperação para o desenvolvimento, que pode ser replicado em realidades distintas, com contribuições concretas para o desenvolvimento local.

Não podemos deixar de dar o devido reconhecimento aos parceiros Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID, Agência Brasileira de Cooperação – ABC, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS, e Governo do Estado de Alagoas, por meio das Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE, Agricultura e Desenvolvimento Agrário – SEAGRI, Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI, Pesca e Aquicultura – SEPAq, Turismo – SETUR e a Agência de Fomento de Alagoas – DESENVOLVE.

Os projetos dessas Secretarias apoiados pela Cooperação incluem: Consolidação do Modelo Institucional da Agência de Fomento de Alagoas – Desenvolve, Fortalecimento das Cadeias Produtivas de Lácteos e Ovino-caprino, Apoio à Formulação e Implementação do Plano Estratégico de CT&I de Alagoas, Fortalecimento das Cadeias Produtivas de Pesca Artesanal e Aquicultura, Fortalecimento das Capacidades do Estado em Formação de Gestores Públicos, Dinamização e Sustentabilidade do Turismo no Baixo São Francisco.

A série contará com publicações sobre as seguintes atividades:

- A Experiência da Cooperação Espanhola no Estado de Alagoas;
- Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Ovinocaprinocultura em Alagoas;
- Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Pecuária Leiteira em Alagoas;
- Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos do Estado de Alagoas;
- Seminário e Cursos de Formação de Gestores Públicos do Estado de Alagoas;
- Plano Estadual de Ciência, Tecnologia & Inovação;
- A cada lata: A extração do Sururu na Lagoa Mundaú;
- Ostras Depuradas de Alagoas;
- Modelo de gestão e de inteligência competitiva para organismos produtivos de Alagoas.

Espera-se que os projetos apoiados continuem avançando e beneficiando cada vez mais cidadãos do Estado de Alagoas, e que possamos, com a força das experiências contidas nesses nove volumes, contribuir para a cooperação internacional para o desenvolvimento no âmbito local, regional e internacional.

Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento - AECID
Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS

APRESENTAÇÃO DA SECRETÁRIA

Cada vez mais tem se observado nos ambientes organizacionais a busca por produtividade, qualidade e resultados, o que exige das lideranças competências múltiplas. Essas demandas originam um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, além das mudanças de conceito, de valores e ruptura de paradigmas que tem orientado os segmentos organizacionais e sociais.

Para superar esse desafio, a capacitação profissional surge como uma condicional que se impõe para o estabelecimento de transformações e reformas comportamentais e institucionais. Em qualquer planejamento e/ou execução, a capacitação, o treinamento ou reciclagem, se colocam como meio imprescindível à implementação e ao alcance dos objetivos propostos. Na gestão pública não é diferente, visto que a qualificação é uma variável crítica para os profissionais na prestação de seus serviços à sociedade.

Apesar disso, por muito tempo a formação do servidor público não era delineada de forma assertiva para o desenvolvimento de competências necessárias para a condução do serviço público. Assim, precisam estar na agenda novas técnicas de gestão e liderança, além de sistemas de orçamento, métodos de planejamento e técnicas de organização, desenhados para esta finalidade. Para isso, foi primordial o desenvolvimento do Projeto de Fortalecimento da Capacidade na Formação de Gestores Públicos do Estado de Alagoas, uma parceria com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), o Instituto Ambiental Brasil Sustentável (IABS) e a Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas.

Com a finalidade de suprir as lacunas na qualificação e estimular as práticas de liderança nos gestores para que eles pudessem alcançar um maior nível de conhecimento e gestão, foi estruturado o Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos do Estado de Alagoas pela Fundação Dom Cabral, concebido a partir do Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos pela Usina Negócios. Os frutos dessa iniciativa podem ser vistos na rotina dos líderes capacitados, que com o aprimoramento da formação gerencial e de suas competências conduzem melhor suas equipes, que prestam seus serviços com base na excelência, beneficiando cada vez mais a sociedade alagoana.

Poliana Santana

Secretária do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas

1. INTRODUÇÃO

A Agência Espanhola de Cooperação para o Desenvolvimento - AECID apoiou durante sete anos, de forma sistemática, diversos projetos que tinham como objetivo o desenvolvimento socioeconômico do Estado de Alagoas. Para tanto, contou com o apoio da Agência Brasileira de Cooperação - ABC, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS e Governo do Estado de Alagoas.

Na área de gestão pública foi implementado o Projeto de Fortalecimento das Capacidades do Estado em Formação de Gestores Públicos, cujos objetivos eram a profissionalização a gestão pública e a consolidação de um sistema de formação dos gestores públicos do Estado de Alagoas.

Em um primeiro momento foi realizado o Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação dos Gestores Públicos de Alagoas, que traçou o perfil atual e futuro dos gestores públicos. Na segunda etapa do projeto foi idealizado um plano de capacitação dos gestores públicos que buscou atender as demandas de formação identificadas na etapa um. Por fim, foi implementado o Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos de Alagoas que formou cerca de 80 servidores.

Essa publicação apresenta as etapas do Projeto, além de descrever as metodologias utilizadas, resultados dos estudos realizados e principais ações implementadas.

2. MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DAS DEMANDAS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE ALAGOAS

2.1 Objetivo

Aprimorar a capacidade dos gestores no processo de formulação e implementação de políticas e tornar eficiente a gestão de recursos para que o Estado possa atender cada vez melhor às demandas dos clientes (cidadãos e empresas) por meio de mais e melhores serviços públicos, com eficiência, transparência e participação da sociedade.

2.2. Base conceitual do modelo

O processo de gestão nas organizações vem passando por mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da sociedade do conhecimento no qual o capital humano é avaliado a partir da capacidade de explorar suas qualidades intelectuais. A gestão por competências, segundo Brandão (2008), representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. O conceito de gestão por competência pressupõe a compreensão das competências organizacionais críticas e as competências atuais e futuras dos gestores. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos resultados do negócio, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

Gestão é o ato de gerir, administrar, organizar, planejar, liderar projetos, pessoas de uma equipe ou de uma organização.

De acordo com Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), o conceito de competência está baseado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, para Brandão e Guimarães (2001), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

A gestão por competência está alicerçada na ética, nos valores, nos sistemas de informação e na liderança estratégica.

Figura 1 - Inter-relação entre competências e objetivos estratégicos¹



A gestão das competências atuais e futuras alavancará o processo de definição das capacidades necessárias às pessoas para o gerenciamento dos órgãos e entidades, alinhadas às demandas e objetivos estratégicos. Isso significa que os líderes devem ter como foco o alinhamento estratégico e a comunicação eficaz dos objetivos e resultados.

O sucesso das organizações depende cada vez mais da competência de sua força de trabalho e de um ambiente favorável ao desenvolvimento continuado de suas potencialidades.

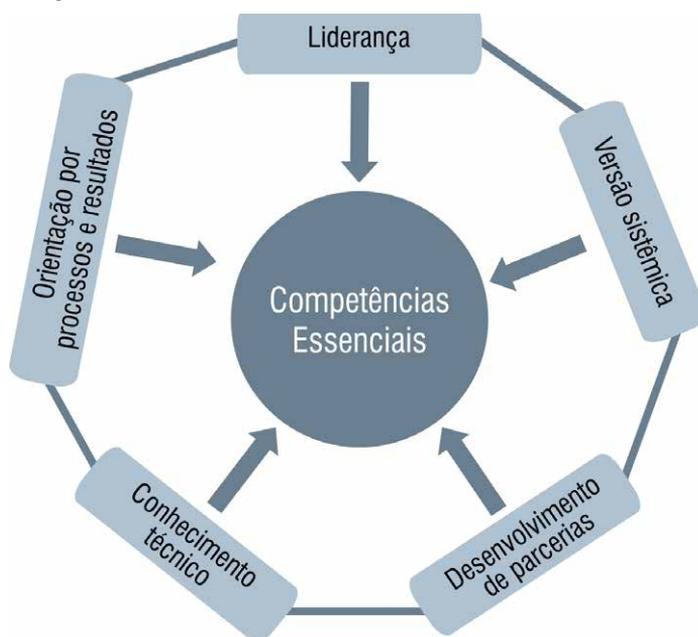
Nas organizações modernas, públicas e privadas, a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do seu bem mais precioso que é o capital humano.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), só alcançarão o sucesso as organizações que focarem a atenção em suas competências essenciais. Competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias, cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes.

Dentro desse contexto, foram definidas as cinco Competências Essenciais que nortearão a definição do Perfil Futuro do Gestor Público do Estado: liderança, visão sistêmica, orientação por processos e por resultados, conhecimento técnico e desenvolvimento de parcerias.

¹ Segundo CHIAVENATO, objetivos estratégicos são os objetivos organizacionais, ou seja, objetivos amplos e que abrangem a organização como uma totalidade.

Figura 2 - inter-relação das competências essenciais



A inter-relação das Competências Essenciais é suportada pelo conhecimento, habilidade e atitude necessários aos gestores públicos na busca constante pelo alto desempenho e agregação de valor à sociedade como um todo.

CONCEITO E DEFINIÇÕES

Liderança

Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento pelas lideranças, das pessoas e das partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

Visão Sistêmica

Consiste na habilidade em compreender os sistemas de acordo com a abordagem da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no processo.

Desenvolvimento de Parcerias

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

Conhecimento Técnico

Conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos por meio da escolaridade e treinamentos realizados, aplicados e aprimorados em experiência profissional. Podem ser classificados como: conhecimentos técnicos elementares; conhecimentos técnicos básicos; conhecimentos técnicos fundamentais; conhecimentos técnicos sólidos; e conhecimentos técnicos profundos.

Orientação por processos e resultados

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis. Além de incluir os riscos identificados, aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas para verificar o atendimento.

Competência = “Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimento e habilidade em determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida”.

Conhecimento = O Saber em Movimento. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender por meio da educação e de experiências.

Habilidade = Saber Fazer. Usar o conhecimento para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas ideias.

Atitude = Saber Fazer Acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade.

2.3. Histórico da construção metodológica

2.3.1 Diagnóstico do perfil atual dos gestores públicos

O objetivo deste projeto é o fortalecimento das capacidades do Estado em formar os Gestores Públicos para melhorar as condições socioeconômicas das famílias em situação de vulnerabilidade social do Estado de Alagoas, depois de identificadas carências econômicas e sociais que impedem o Estado de alcançar um nível de bem estar adequado, assim como profissionalizar os gestores públicos.

Nesse sentido, a atuação dos gestores públicos deve ser cada vez mais aprimorada, assim como as carências por capacitação nas diversas áreas do Governo devem ser identificadas para posterior estruturação de um programa de capacitação que possa atender a suas demandas.

I - METODOLOGIA UTILIZADA PARA MAPEAMENTO DO PERFIL ATUAL

Principais etapas utilizadas para elaboração da metodologia.

- O levantamento da base de dados oficiais e disponíveis sobre o perfil atual foi realizado. Das secretarias que participam do projeto, apenas a SEPLANDE apresentou o Plano de Capacitação, referente a 2012. Essas informações foram utilizadas no processo de desenvolvimento do Plano de Formação de Gestores Públicos.
- Elaborado e validado junto a Seplande o roteiro de entrevista utilizado.
- As agendas de entrevistas e reuniões foram elaboradas pela Usina de Negócios e validadas pela SEPLANDE e IABS.
- O processo de entrevistas havia previsto, inicialmente, 112 participantes. No entanto, em razão de algumas necessidades das secretarias foram realizadas 116 entrevistas pessoais, por meio de um roteiro previamente validado pela SEPLANDE e IABS. Os entrevistadores foram até as secretarias participantes e realizaram as entrevistas.
- Foi constituído um grupo de trabalho de seis pessoas, sob a liderança de uma profissional em coaching.
- A coordenação dos trabalhos foi realizada em parceria pelos representantes da SEPLANDE, IABS e Usina de Negócios.
- Posteriormente, as entrevistas foram tabuladas com dados e informações para análise e avaliação técnica das entrevistas.

II. SECRETARIAS E NÚMERO DE PARTICIPANTES

A SEPLANDE e o IABS definiram as secretarias, os cargos e as pessoas que participariam do processo de Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos e Construção do Plano de Formação em Gestão Pública para o Estado de Alagoas. Foram selecionadas sete secretarias, a Controladora Geral do Estado e a Desenvolve como referências para o processo.

Secretarias e Empresas de Economia Mista

- SEPLANDE – Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico
- SEAGRI – Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Agrário.
- SETUR – Secretaria de Estado do Turismo.
- SEPAQ – Secretaria de Estado da Pesca e Aquicultura.
- SECTI – Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação.
- SEMARH – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos.
- SEGESP – Secretaria de Estado da Gestão Pública
- CGE – Controladoria Geral do Estado.
- DESENVOLVE – Agência de Fomento de Alagoas.

Quadro 1 - Cargos e números de participantes.

SECRETARIA	SUPERINT.	COORD. ESPECIAIS	DIRETORES	PREVISTO	REALIZADO	NÃO REALIZADO
SEPLANDE	07	02	21	30	31	-
SEAGRI	03	01	06	10	08	-
SETUR	05	01	08	14	14	-
SEPAQ	03	01	05	09	11	-
SECTI	01	01	03	05	05	-
SEMARH	03	01	07	11	09*	02
SEGESP	06	01	13	20	22	-
CGE	03	01	06	10	11	-
DESENVOLVE	-	-	03	3	05*	01
TOTAL	31	09	72	112	116	

Observações:

- Em algumas secretarias foram entrevistados, a pedido da SEPLANDE, Secretário de Estado, Secretário Adjunto, Assessor Especial e Técnico e Gerente do Alagoas Tem Pressa.
- Em duas secretarias não foram realizadas o total das entrevistas previstas, pois os entrevistados estavam ausentes (por motivos de férias, licença médica ou estavam fora do Brasil).

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Foi aplicado um questionário padrão a todos os entrevistados, que seguiu a seguinte ordem de perguntas:

SECRETARIA:

CARGO:

TEMPO QUE ESTÁ NO CARGO:

IDADE:

SEXO: () M () F

FUNÇÃO/AUTONOMIA/ATRIBUIÇÕES

1. Qual a função exercida?
2. Em relação à função exercida, qual autonomia é concedida?
3. Quais as atribuições relativas à sua função?
4. Existem dificuldades para o pleno exercício da sua função? Caso sim, exemplifique:
5. Há investimentos em tecnologias apropriadas ao desenvolvimento de suas atividades?
6. Cite as tecnologias de informação disponíveis na Secretaria:
7. Para sua função existem metas estabelecidas?
() Não
() Sim. Nesse caso, indique a periodicidade das metas
(Ex.: mensais, trimestrais)
8. Como é feito o controle e o monitoramento das metas estabelecidas?
9. Como são monitoradas as atividades dos processos sob sua responsabilidade?

10. Na Secretaria existem instrumentos de avaliação de resultados? Exemplifique:
11. No processo de formulação das estratégias da Secretaria, como você atua?
- () Como executor
- () Como formulador
12. Nesse processo, quais são as áreas envolvidas na formulação?
13. Como as estratégias são comunicadas as partes interessadas (quando pertinente)

ATENDIMENTO AO CLIENTE/GESTÃO DE QUALIDADE

14. Na Secretaria existe uma política ou filosofia de atendimento ao cliente/cidadão?
- () Não
- () Sim
15. A Secretaria utiliza algum instrumento para mensurar a satisfação do cliente/cidadão em relação ao atendimento?
- () Sim
- () Não
16. Qual o procedimento que a Secretaria utiliza para definir e conhecer o público alvo dos programas que realiza?
17. A Secretaria segue algum modelo de Gestão?
- () Não
- () Sim. Qual?
- Existe um programa ou ação para o desenvolvimento do trabalho em equipe?
- () Não
- () Sim. Comente:

Existe um programa ou ação voltado para a melhoria continua dos processos?

- () Não
- () Sim. Comente:

ESCOLARIDADE/CAPACITAÇÃO

18. Qual o seu nível de escolaridade?

- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Superior incompleto; Curso(s):
- () Superior completo; Curso (s):
- () Pós-graduação(Especialização/MBA/Mestrado/Doutorado) Curso(s):
Outros:

19. Em relação a sua formação:

- () É adequada à função e às atividades que exerce
- () Auxilia mas não é a mais indicada. Neste caso, indique a mais adequada:
- () Não traz nenhuma contribuição. Neste caso, indique qual seria adequada:

20. A Secretaria possui programa de capacitação para os funcionários?

- () Sim – Requerer o programa da Secretaria
- () Não

21. Em sua opinião os conteúdos dos programas de capacitação oferecidos pela Secretaria são:

- () Adequados a sua função
- () Razoavelmente adequados a sua função. Neste caso justifique sua resposta:
- () Inadequados a sua função. Neste caso, justifique sua resposta:

22. Qual a sua sugestão de conteúdos para novas capacitações?

CONHECIMENTOS TÉCNICOS

23. Indique seus conhecimentos em:

a. Noções de Gestão Pública:

- () muito conhecimento
- () conhecimento razoável
- () pouco conhecimento

b. Gestão de Projetos:

- () muito conhecimento
- () conhecimento razoável
- () pouco conhecimento

c. Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado:

- () muito conhecimento
- () conhecimento razoável
- () pouco conhecimento

d. Gestão de Indicadores de desempenho:

- () muito conhecimento
- () conhecimento razoável
- () pouco conhecimento

e. Noções de Auditoria Governamental e Controladoria:

- () muito conhecimento
- () conhecimento razoável
- () pouco conhecimento

- f. Compras e Licitação:
- () muito conhecimento
 - () conhecimento razoável
 - () pouco conhecimento
- g. Noções de Direito Administrativo:
- () muito conhecimento
 - () conhecimento razoável
 - () pouco conhecimento

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

24. Sobre Liderança

- a. A experiência na liderança ensina que para resolver conflitos entre funcionários, é melhor:
- () Analisar o caso diretamente com as partes envolvidas
 - () Envolver todo o grupo na solução
 - () Usar de autoridade tão logo se constate o problema
 - () Negociar separadamente com cada pessoa envolvida
 - () Esperar que as partes solucionem seus problemas
- b. O papel primordial do líder é:
- () Mobilizar, contagiar e congregar
 - () Incentivar, delegar e apoiar
 - () Decidir, comunicar e controlar
 - () Consultar, dialogar e persuadir
 - () Facilitar, permitir e liberar

c. A liderança se exerce melhor com:

- Supervisão e controle do líder
- Incentivo e apoio à iniciativa dos funcionários
- Estímulo à participação das pessoas
- Aconselhamento constante aos funcionários
- Determinações e ordens escritas

d. O que mais prejudica a função do líder é:

- Ter funcionários negligentes em relação as suas tarefas
- Ser obrigado a interferir em conflitos entre subordinados
- Ter a autoridade contestada
- Ter desunião no grupo
- Fracassar nos seus diálogos a equipe

e. A melhor imagem de um líder seria de uma pessoa:

- Capaz de delegar e promover a iniciativa dos funcionários
- Capaz de preservar a individualidade de cada funcionário
- Incentivadora de um espírito de equipe
- De autoridade e boa supervisora de todas as atividades
- Sábia em mesclar rigor e bondade

f. Diante de um problema grave, a habilidade em liderança se demonstra por saber:

- Envolver todos os funcionários na busca da solução
- Interpretar rapidamente a situação e decidir pelo melhor caminho
- Agregar os responsáveis, chefes e técnicos na busca da solução
- Ouvir individualmente as pessoas para conhecer os fatos
- Deixar aos diretamente envolvidos no problema a busca da solução

25. Sobre comunicação:

Quais os meios de comunicação utilizados para a disseminação das informações na Secretaria:

- E-mail
- Intranet
- Murais de avisos
- Circulares
- Outros

26. Como você mantém informados seus subordinados e pares em relação a novos fatos?

27. Como você costuma agir quando não possui informações necessárias ao seu trabalho?

28. Com que frequência você costuma dar feedback aos seus superiores e pares?

- Sempre
- Algumas vezes
- Nunca

Justifique sua resposta:

29. Sobre negociação

a. Como você encara uma negociação?

- Uma batalha muito competitiva
- Uma situação competitiva, mas em boa parte cooperativa
- Uma situação cooperativa, mas em boa parte competitiva
- Essencialmente uma situação cooperativa
- Uma situação cooperativa e competitiva ao mesmo tempo

- b. Qual o seu grande objetivo numa negociação?
- () Um bom negócio para os dois lados
 - () Um negócio melhor para você
 - () Uma transação boa para o outro lado, seu oponente
 - () Uma transação excelente para você e razoável para o oponente
 - () Cada um por si e Deus por todos
- c. Você é um bom ouvinte durante as negociações?
- () Excelente
 - () Melhor que a maioria
 - () Regular
 - () Abaixo da média
 - () Um péssimo ouvinte
- d. Você faz perguntas para obter informações quando negocia?
- () sempre
 - () quase sempre
 - () mais ou menos
 - () pouco
 - () nunca
- e. Como você encara as perguntas difíceis numa negociação?
- () Muito bem
 - () Com naturalidade
 - () Com alguma relutância
 - () Tenho vários problemas para enfrentar a situação
 - () Lidar com a situação é um verdadeiro pesadelo para mim

- f. Como você costuma ceder nas negociações?
- () Muito lentamente, quando for necessário
 - () Mais ou menos lentamente
 - () Aproximadamente no mesmo ritmo que o outro lado
 - () Minha tendência é ceder mais rapidamente
 - () Abro logo minha melhor oferta

FERRAMENTA UTILIZADA

Para melhorar a dinâmica do processo de entrevistas, a Usina de Negócios desenvolveu um software que contribuiu para se obter maior precisão e acuracidade das informações obtidas nas entrevistas.

Abaixo são apresentadas algumas telas do software desenvolvido.

Figura 3 - Tela de abertura do software



Figura 4 - Menu principal

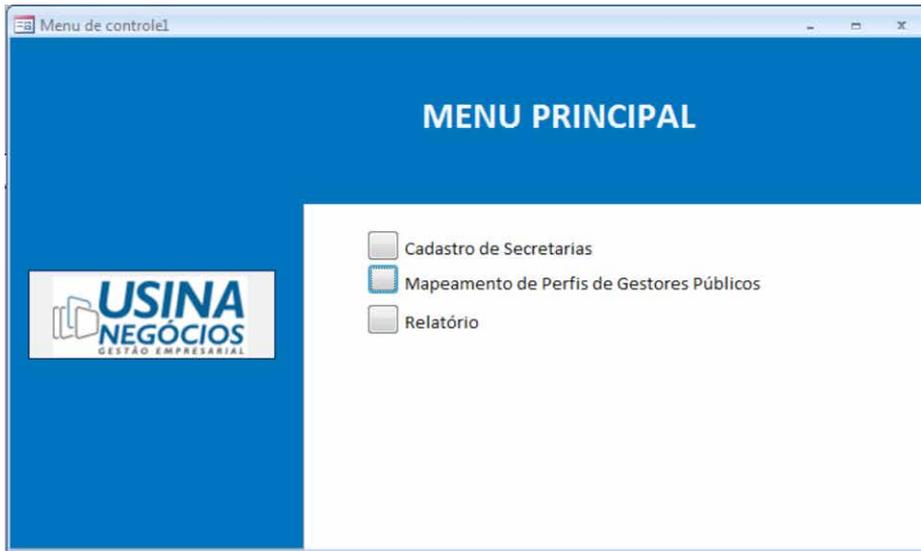


Figura 5 - Cadastro das secretarias



Figura 6 - Entrevista

The screenshot shows a web application window titled 'fmentrevista'. The main header is blue with the text 'ENTREVISTA DE MAPEAMENTO DE PERFIS DE GESTORES PÚBLICOS' and a 'Voltar' button. Below the header is a navigation bar with a 'Código registro:' field containing '(Novo)', several navigation icons, and buttons for 'Adicionar novo', 'Excluir', and 'Salvar'. The form contains several input fields: 'Secretaria:' (a dropdown menu), 'Tempo no Cargo:', 'Nome:', 'Cargo:', 'Idade:', and 'Sexo:'. Below these is a section titled 'FUNÇÃO/AUTONOMIA/ATRIBUIÇÕES' with seven numbered questions, each followed by a text input area. The questions are: 1. Qual a função exercida? 2. Em relação a função exercida, qual é autonomia concedida? 3. Quais as atribuições relativas à sua função? 4. Existem dificuldades para o pleno exercício da sua função? Caso sim exemplifique: 5. Há investimentos em tecnologias apropriadas ao desenvolvimento de suas atividades? 6. Cite as tecnologias de informação disponíveis na Secretaria: 7. Para sua função existem metas estabelecidas? At the bottom, there is a status bar with 'Registro: 10 de 10', a 'Sem Filtro' button, and a 'Pesquisar' button.

Figura 7 - Entrevista

The screenshot shows a web application window titled 'menu2'. The main header is blue with the text 'Relatório' and a 'Voltar' button. Below the header is a dropdown menu with 'SEPLANDE' selected. Below the dropdown is a red instruction: 'Escolha a secretaria acima, para gerar relatório da mesma.' Below this is a 'Gerar Relatório' button. At the bottom, there is a status bar with 'Registro: 1 de 1', a 'Sem Filtro' button, and a 'Pesquisar' button.

III. ANÁLISE SINTÉTICA DOS RESULTADOS

Em uma análise sintética identificamos os pontos fortes e os pontos de melhorias observados na maioria dos entrevistados, nos três cargos destacados: Coordenadores, Diretores e Superintendentes.

Entenda por ponto forte os conhecimentos e as habilidades que os entrevistados acreditam possuir. Os pontos de melhoria são aqueles que precisam ser trabalhados para que o gestor possa exercer com plenitude suas funções.

Enfatizamos que os pontos fortes não configuram que os gestores não necessitam de reciclagem/aprimoramento. Identificamos algumas inconsistências como as apresentadas nos exemplos abaixo:

Exemplos de como interpretar os resultados apresentados nas planilhas abaixo.

Exemplo 1

Ponto forte: trabalha com metas estabelecidas.

Pontos de melhorias: gestão de indicadores de desempenho, instrumentos de avaliação de resultados e melhoria contínua dos processos.

Análise: como se pode observar, existe um paradoxo nas declarações, pois trabalhar com metas pressupõe o gerenciamento dos indicadores, avaliação de resultados e utilização dessas informações para melhorar os processos.

Uma das possibilidades para esse resultado é que haja baixa compreensão do conceito de meta.

Exemplo 2

Ponto forte: definição de público-alvo e política de atendimento ao cliente.

Pontos de melhorias: instrumento para mensurar a satisfação do cliente; melhoria contínua dos processos.

Análise: quando uma organização define seu público-alvo e uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que possua instrumentos para avaliar a satisfação e utilizar essas informações para melhorar seus processos e a satisfação dos clientes.

2.3.2 Perfil atual dos gestores públicos por secretaria e por cargo

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Possui noções de auditoria governamental, controladoria e licitação; • Delega responsabilidade na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas e indicadores de desempenho; • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Definir uma política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, deve-se tomar como base o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido à grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Existe uma política de atendimento ao cliente; • Há definição de público-alvo; • Possui noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas e indicadores de desempenho; • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Perfil de liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, deve-se tomar como base o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>De acordo com a análise vista acima, existe uma carência de compreensão dos conceitos de Gestão. Nesse sentido, percebe-se uma necessidade premente de alinhamentos de conceitos e desenvolvimento de habilidades técnicas de gestão.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como executor das estratégias da Agência; • Existe uma política de atendimento ao cliente; • Possui noções de Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão da Desenvolve; • Trabalha com gestão de indicadores de desempenho; • Delega responsabilidades na atuação da liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com Instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelo de Gestão em Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão da Agência.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, deve-se tomar como base o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, indicadores de desempenho e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

AGÊNCIA DE FOMENTO DE ALAGOAS - DESENVOLVE

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como executor das estratégias da Agência; • Existe uma política de atendimento ao cliente; • Possui noções de Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão da Desenvolve; • Trabalha com gestão de indicadores de desempenho; • Delega responsabilidades na atuação da liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com Instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelo de Gestão em Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão da Agência.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, deve-se tomar como base o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, indicadores de desempenho e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Agência; • Existe uma política de atendimento ao cliente; • Há definição de público-alvo; • Trabalha com Modelo de Gestão; • Trabalha com Gestão de Projetos; • Trabalha com Gestão de Indicadores de desempenho; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com Instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Noções de Gestão Pública; • Conhecer técnicas de Orçamento, Auditoria Governamental e controladoria, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão da Agência. • Perfil de Liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, deve-se tomar como base o estabelecimento de metas e avaliação de resultados. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, avaliação de resultados e mensurar a satisfação dos clientes, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Possui Instrumentos de avaliação de resultados; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Delega responsabilidades na atuação da liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir Instrumentos de avaliação de resultados e indicadores de desempenho; • Definir uma política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Auditoria Governamental e controladoria, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Perfil de Liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar essas informações para melhorar seus processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido a grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Conhece técnicas de Orçamento e Finanças Públicas Auditoria Governamental e controladoria, Licitação aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado; • Trabalha com a Gestão de Indicadores de desempenho; • Possui noções de Auditoria Governamental e controladoria, Licitação; • Noções de Direito Administrativo; • Perfil de delegar na atuação da Liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas estabelecidas; • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Definir uma Política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o Trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, devem-se tomar como base as metas estabelecidas. • Observa-se que não há aproveitamento do conhecimento em Gestão de Indicadores de Desempenho, uma vez que este não vem sendo utilizado para avaliar resultados, nem para buscar melhoria contínua dos processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas e Gestão de Indicadores de Desempenho, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Existe uma Política de atendimento ao cliente; • Há definição de público-alvo; • Trabalha com Modelo de Gestão; • Desenvolve o Trabalho em equipe; • Promove a melhoria contínua dos processos; • Delegar responsabilidades na atuação da Liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com Instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com Indicadores de desempenho; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores e avaliar resultados. • Quando há uma política de atendimento ao cliente pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, Gestão de Indicadores e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Possui uma Política de atendimento ao cliente; • Há definição de público-alvo; • Trabalha com Indicadores de desempenho; • Possui noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Delegar responsabilidade na atuação da Liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o Trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas e com indicadores implica avaliar resultados e utilizar essas informações para melhorar seus processos. • Quando há uma política de atendimento ao cliente pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, Gerenciamento de Indicadores e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Possui noções de Licitação; • Possui noções de Direito Administrativo; • Delegar responsabilidades na atuação da Liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Trabalhar com Indicadores de desempenho; • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Possuir uma Política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com Modelo de Gestão de Excelência; • Desenvolver o Trabalho em equipe; • Promover a Melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Auditoria Governamental e controladoria e Finanças Públicas, aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar essas informações para melhoraria dos processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, utilização de indicadores de desempenho e avaliação de resultados, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Conhece Gestão de Projetos; • Delega responsabilidade na atuação da Liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas estabelecidas e indicadores de desempenho • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Possuir uma Política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definir de público-alvo dos programas e projetos; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o Trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública; • Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Licitação; • Noções de Direito Administrativo; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Auditoria Governamental e controladoria, Licitação e Direito Administrativo, aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar paradoxo nas informações, uma vez que para realizar o monitoramento das atividades, devem-se tomar como base as metas estabelecidas e com os indicadores de desempenho, avaliar os resultados e principalmente a satisfação do cliente. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, indicadores, política de atendimento ao cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Delega Responsabilidades na atuação da Liderança; • Negocia bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir Instrumentos de avaliação de resultados; • Trabalhar com Indicadores de desempenho; • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Possuir uma Política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definir o público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Auditoria Governamental e controladoria, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar as informações para melhorar seus processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido à grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Possui uma política de atendimento ao cliente; • Promove a melhoria contínua dos processos; • Possui noções de Orçamento e Finanças Públicas, Auditoria Governamental, controladoria, Direito Administrativo e Licitação aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado; • Delega responsabilidades na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir Instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Trabalhar com indicadores de desempenho.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores e avaliar resultados, o que deveria promover a melhoria contínua dos processos. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação e para conhecer o público-alvo. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Monitora as atividades dos processos em que são responsáveis; • Possui uma política de atendimento ao cliente; • Delega responsabilidade na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Trabalhar com indicadores de desempenho; • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalhar com modelo de Gestão de Excelência; • Desenvolver o do Trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Auditoria Governamental e controladoria, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um paradoxo nas informações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar essas informações para melhorar seus processos. • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação e para conhecer o público-alvo. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à utilização de metas, Gerenciamento de Indicadores e Atendimento ao Cliente, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Instrumentos de avaliação de resultados; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Política de atendimento ao cliente; • Definição de público-alvo; • Trabalha com gestão de Indicadores de desempenho; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Podem-se observar algumas lacunas na compreensão dos conceitos de gestão, pois trabalhar com metas e com indicadores implica avaliar resultados e utilizar as informações para melhorar os processos; • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à capacitação em conceitos e metodologias de gestão, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Política de atendimento ao cliente; • Noções de Direito Administrativo; • Perfil de delegar na atuação da liderança.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Mensurar a satisfação do cliente; • Definir de público-alvo; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Gestão de Indicadores de desempenho; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Desenvolver habilidade de negociação.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Observa-se um desencontro de informações nas declarações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar essas informações para melhoria dos processos; • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação e para conhecer o público-alvo. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado à capacitação em conceitos e metodologias de gestão, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Definição de público-alvo; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Estabelecer uma política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com modelos de Gestão de Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado; • Gestão de indicadores de desempenho; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Perfil de Liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um desencontro de informações nas declarações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar as informações para melhorar seus processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado ao desenvolvimento e capacitação em conceitos de gestão, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Definição de público-alvo; • Gestão de Projetos; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Atuar como executor das estratégias da Secretaria; • Estabelecer uma política de atendimento ao cliente; • Desenvolver instrumentos para mensurar a satisfação do cliente; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver trabalho em equipe; • Conhecer técnicas Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Trabalhar com metas e indicadores de desempenho; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Perfil de liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um desencontro de informações nas declarações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar as informações para melhorar seus processos. <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido à grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Definição de público-alvo; • Noções de Direito Administrativo; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas estabelecidas e indicadores de desempenho; • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Estabelece política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Modelo de gestão; • Desenvolvimento do trabalho em equipe; • Melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Conhecer técnicas Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria.
Análise	<p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido à grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
- SEPLANDE

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Instrumentos de avaliação de resultados; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Política de atendimento ao cliente; • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Modelo de gestão; • Melhoria contínua dos processos; • Gestão de Projetos; • Gestão de indicadores de desempenho; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Negocia bem ou demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria.
Análise	<p>• Pode-se observar que não há aproveitamento do conhecimento em Gestão de Indicadores de Desempenho nem da Avaliação de Resultados, pois esses não vêm sendo utilizados na busca da melhoria contínua dos processos.</p> <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade do desenvolvimento das competências em algumas áreas, como à Gestão de Indicadores de Desempenho, trabalho em equipe, etc.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Instrumentos de avaliação de resultados; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Política de atendimento ao cliente; • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Modelo de gestão; • Melhoria contínua dos processos; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Gestão de Indicadores de desempenho; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Vários instrumentos de gestão são utilizados pelos entrevistados. Um aspecto importante a observar é o ponto de melhoria em gestão pública. <p>Algumas lacunas foram observadas, lacunas estas que podem ser supridas com o programa de desenvolvimento de competências.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Instrumentos de avaliação de resultados; • Política de atendimento ao cliente; • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Modelo de gestão; • Melhoria contínua dos processos; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Demonstra potencial para negociação; • Atua como executor das estratégias da Secretaria.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver do trabalho em equipe; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projetos; • Orçamento e Finanças Públicas aplicadas à gestão de uma Secretaria de Estado; • Gestão de indicadores de desempenho; • Noções de Auditoria Governamental e controladoria; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Paradoxos	<p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho complementar voltado à Gestão Pública, Gestão de Indicadores de Desempenho e o conhecimento de técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.</p>

SUPERINTENDENTE	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Atua como formulador das estratégias da Secretaria; • Política de atendimento ao cliente; • Definição de público-alvo; • Perfil de delegar na atuação da liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Capacidade de desenvolver estratégias; • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Modelo de Gestão; • Melhoria contínua dos processos; • Desenvolver trabalho em equipe; • Noções de Gestão Pública; • Gestão de Projetos; • Gestão de Indicadores de desempenho; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Conhecer auditoria governamental.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se observar um desencontro de informações nas declarações, pois trabalhar com metas implica gerenciar indicadores, avaliar resultados e utilizar as informações para melhorar os processos; • Quando há uma política de atendimento ao cliente, pressupõe-se que existem instrumentos para mensurar a satisfação. <p>Percebe-se uma carência da compreensão de conceitos de gestão. Nesse sentido, existe a necessidade de alinhar conceitos de gestão e desenvolver habilidades técnicas de gestão.</p>

COORDENADOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com metas estabelecidas; • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Possui instrumentos de avaliação de resultados; • Política de atendimento ao cliente; • Instrumento para mensurar a satisfação do cliente; • Definição de público-alvo; • Perfil de delegar na atuação da Liderança; • Demonstra negociar bem.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar como executor das estratégias da Secretaria; • Modelo de Gestão; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projeto; • Gestão de Indicadores de desempenho; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado.
Análise	<p>• As respostas do cargo de Diretor desta Secretaria afirmam não possuir uma política de atendimento ao cliente e não mensurar a satisfação do cliente. Ao passo que para o nível de Coordenador existe a política e há instrumentos de mensuração da satisfação do cliente.</p> <p>Avaliando os resultados da pesquisa é possível perceber a necessidade de um trabalho voltado a Modelo de Gestão e Comunicação, abordando também os demais temas avaliados como pontos a serem melhorados.</p>

DIRETOR	
Pontos fortes observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Existe monitoramento das atividades dos processos em que são responsáveis; • Definição de público-alvo; • Atua como executor das estratégias da Secretaria; • Perfil de delegar na atuação da Liderança; • Demonstra potencial para negociação.
Pontos a serem melhorados observados na maioria das respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com metas e indicadores de desempenho; • Possuir instrumentos de avaliação de resultados; • Possuir uma política de atendimento ao cliente; • Mensurar a satisfação do cliente; • Trabalhar com modelo de Gestão de Excelência; • Desenvolver o trabalho em equipe; • Promover a melhoria contínua dos processos; • Desenvolver o conhecimento e habilidade de Gestão Pública e de Projeto; • Conhecer técnicas de Orçamento, Finanças Públicas, Licitação e Direito Administrativo aplicado à gestão de uma Secretaria de Estado; • Perfil de liderança.
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Atua como executor das estratégias, mas não dispõe de instrumentos de avaliação de resultados. Este é um exemplo dos paradoxos percebidos nas análises dos resultados das entrevistas. <p>Avaliando os resultados gerais da pesquisa é possível perceber uma grande necessidade de um trabalho voltado às diversas áreas da Gestão Pública, devido à grande quantidade de pontos a serem melhorados.</p>

2.3.3 Definição do perfil futuro

2.3.3.1 Metodologia

A Metodologia utilizada para construção do Perfil Futuro está alicerçada em dois principais pilares:

- O mapeamento do perfil atual do Gestor Público, ação desenvolvida na primeira fase do projeto e;
- Um conjunto de ações que contribuíram para definição das Competências Essenciais aos Gestores Públicos de Alagoas.

No processo de mapeamento do perfil atual dos gestores, realizado por meio de um questionário estruturado, foram entrevistados 116 gestores, de nove diferentes Secretarias de Estado. As informações identificadas na ação foram as competências técnicas e comportamentais utilizadas para cotejar a percepção dos entrevistados com as competências essenciais, visando identificar as lacunas relevantes para o alto desempenho na gestão pública.

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, sendo que sua sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que os objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais. Entre os principais objetivos e ações da adoção de uma gestão por competências para Boog et al. (2002), destaca-se:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e as estratégias da organização;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada funcionário;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometimento de líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe;
- Transparência nas relações internas.

Os cargos dos gestores, objeto deste trabalho, foram definidos pelo Grupo de Coordenação do Projeto (membros da SEPLANDE e IABS), que são: Superintendentes, Coordenadores e Diretores das Secretarias do Governo Estadual.

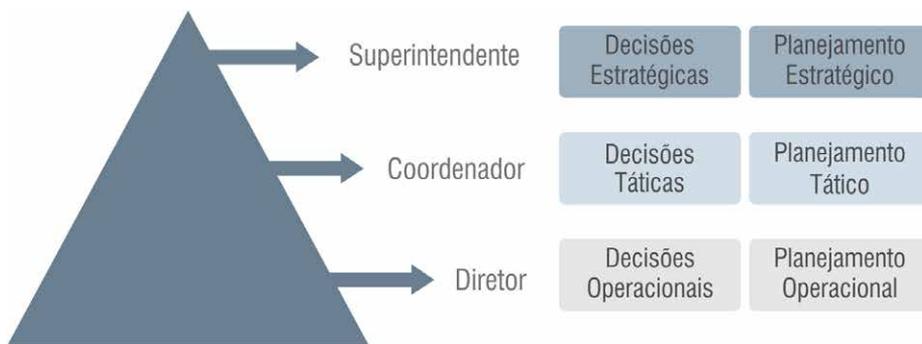
2.3.3.2 Perfil de competências

As competências foram estruturadas em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

Para definição do Perfil Futuro do Gestor Público, foram determinadas as competências de gestão - natureza genérica - para os cargos acima mencionados e as competências específicas para cada cargo, utilizando as Três Dimensões da Competência: conhecimento, habilidade e atitude.

Esse escopo permitirá que se alcance maior grau de aderência das práticas inerentes a cada função, considerando os Planos Estratégico, Tático e Operacional. Por exemplo, o perfil do Superintendente terá maior ênfase no plano estratégico e o Diretor terá maior foco no Plano Operacional.

Figura 8 - Ênfase das ações dos gestores relativos à estratégico, tático e operacional.



Quadro 2 - Ênfase das ações dos gestores relativos à estratégico, tático e operacional.

	PLANOS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
SUPERINTENDENTE	60%	30%	10%
COORDENADOR	40%	30%	30%
DIRETOR	20%	20%	60%

2.3.3.2.1 Para desenvolvimento do perfil futuro dos gestores foram planejadas e realizadas as seguintes ações:

- Realização de reuniões com o Grupo de Coordenação do Projeto (membros da SEPLANDE e IABS) e Usina de Negócios para discussão e aprovação do planejamento do projeto: “Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos e Construção do Plano de Formação em Gestão Pública para o Estado de Alagoas”.
- Definição das Secretarias e das funções que participarão do projeto.
- Coordenação das ações do projeto realizadas pela SEPLANDE e IABS.
- Elaboração de um roteiro de coleta de dados por Secretaria.
- Realização de mapeamento do perfil atual dos gestores públicos de Alagoas.
- Submissão do perfil atual dos gestores a avaliação dos secretários de cada secretaria.
- Realização de estudos e atualização técnica sobre o tema Gestão Pública e Gestão por Competências.
- Pesquisas bibliográficas.
- Pesquisas em sites de outras instituições públicas e privadas para conhecimento das melhores práticas.
- Construção do perfil futuro dos gestores.
- Análise técnica do perfil e elaboração do documento final.

2.3.3.2.2 Como verificar

As ações de verificação das competências têm como propósito permitir um exame minucioso do processo de mudança. O modelo conceitual de gestão por competência, aqui delineado, pressupõe que haja um alinhamento entre as ações estratégicas, as competências essenciais e a gestão da mudança das competências atuais e futuras de cada gestor. O processo de verificação tem como propósito assegurar que a mudança ocorra eficaz e eficientemente conforme requerido.

2.3.4 Definições genéricas das cinco competências essenciais e como verificá-las

1ª COMPETÊNCIA

LIDERANÇA	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMO VERIFICAR
<ul style="list-style-type: none">• Líder que inspira e guia seus liderados para o alcance dos objetivos e metas.• Promoção da integração dos liderados de modo que os recursos sejam direcionados ao desenvolvimento da sociedade e do Estado.• Gerenciamento do capital humano.• Compartilhamento das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance de resultados desejados.• Inclui a delegação de autoridade.	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciamento de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.• Promoção da integração dos liderados.• Comprometimento com o alcance de resultados.• Identificação e utilização das competências dos membros das equipes.• Desempenho da equipe.

2ª COMPETÊNCIA

VISÃO SISTÊMICA	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMO VERIFICAR
<ul style="list-style-type: none">• Compromisso com a excelência.• Entendimento das relações de interdependência entre as ações do Estado e a sociedade.• Conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no resultado.• Desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos, para que as pessoas tenham condições de realizar o trabalho da maneira esperada.	<ul style="list-style-type: none">• Desempenho dos recursos humanos e organizacionais.• Valorização das redes formais e informais com sociedade, parceiros e fornecedores.• Focaliza a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos.• Compreende o resultado de suas ações no resultado global.

3ª COMPETÊNCIA

ORIENTAÇÃO POR PROCESSO E POR RESULTADO	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMO VERIFICAR
<ul style="list-style-type: none">• Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos que agreguem valor à sociedade.• Tomada de decisão e execução das ações com base na medição.• Capacidade de desenvolver planos para o alcance das metas setoriais e estratégicas da Secretaria e do Governo.	<ul style="list-style-type: none">• Definição dos objetivos e metas.• Alinhamento dos objetivos e metas à estratégia de governo.• Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da secretaria.• Desenvolvimento de planos com metas de curto, médio e longo prazo.• Tomada de decisão baseada em fatos e dados.• Responsividade na execução e controle dos planos.• Avaliação contínua de custos e da agregação de valor de suas ações.• Busca da melhoria contínua.

4ª COMPETÊNCIA

CONHECIMENTO TÉCNICO	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMO VERIFICAR
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimentos adquiridos na formação acadêmica e profissional, adequados à função que exerce. Foco em Gestão Pública.• Conhecimento de métodos e ferramentas gerenciais que viabilizem o alto desempenho, atendendo aos requisitos institucionais necessários.	<ul style="list-style-type: none">• Planeja e trabalha fazendo uso de importantes métodos e ferramentas gerenciais.• Conhece sistemas de gestão para excelência.• Toma decisões baseado em fatos e dados.• Executa o trabalho primando pela qualidade superior e o alto desempenho• Grau de atualização do seu conhecimento.

5ª COMPETÊNCIA

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS	
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMO VERIFICAR
<ul style="list-style-type: none">• Identificação de parceiros potenciais por meio de redes formais e informais de contato, em âmbito municipal, estadual e federal.• Mapeamento das relações de poder e de influência.• Compartilhamento de informações e responsabilidades.• Mobilização dos conhecimentos e recursos necessários para alcançar objetivos e metas.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de parcerias.• Solução de problemas de forma coletiva.• Administração de conflitos.• Formação de grupo de trabalho de alto desempenho.

2.3.5 Definição das três dimensões das competências

2.3.5.1 Cargo: *superintendente*

CONHECIMENTO DESEJADO	<ul style="list-style-type: none">• Critérios de excelência.• Planejamento governamental.• Planejamento estratégico.• Gerenciamento de projetos.• Gestão de pessoas.• Sistema e contexto político.• Estrutura e organização do estado.• Conhecimento das normas, leis, valores institucionais e políticas públicas.• Realidade econômica e sociocultural dos cidadãos.• Administração financeira e orçamentária.• Gestão de riscos.• Gestão de resultados.• Gestão da informação e conhecimento.• Ética nas organizações.• Direito público – administrativo e orçamentário.
HABILIDADES DESEJADAS	<ul style="list-style-type: none">• Liderança• Elaborar planejamento.• Capacidade de análise e síntese.• Tomada de decisão baseada em fatos e dados.• Administração de tempo.• Negociação.• Articulação política.• Persuasão.• Delegação.• Administração de conflitos.
ATITUDES DESEJADAS	<ul style="list-style-type: none">• Estar comprometido com os resultados e com sua equipe.• Assegurar a execução do planejado.• Criar mecanismos eficazes de controle.• Demonstrar sensibilidade política.• Reconhecer e valorizar as pessoas.• Saber lidar com a diversidade de opiniões.• Ser persistente.• Saber ouvir.• Gerenciar informações relevantes.• Utilizar as ferramentas de gestão.• Agir sob a perspectiva do cliente (cidadão).

2.3.5.2 Cargo: coordenador

<p>CONHECIMENTO DESEJADO</p>	<ul style="list-style-type: none">• Critérios de Excelência.• Planejamento estratégico.• Gestão do conhecimento técnico específico.• Conhecimento de administração pública.• Método PDCL (A)• Elaboração e gestão de projetos• Gestão de processos e contratos.• Gestão de resultados.• Gestão de pessoas.• Tecnologia da informação.• Conhecimento das normas, leis, valores institucionais e políticas públicas.• Realidade econômica e sociocultural dos cidadãos.• Gestão de riscos.• Ética nas organizações.• Direito público – administrativo e orçamentário.• Técnicas de solução de problemas.
<p>HABILIDADES DESEJADAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Liderança• Elaborar planejamento e projetos;• Solução de problemas.• Capacidade de análise e síntese.• Tomada de decisão baseada em fatos e dados.• Negociação.• Comunicação.• Estimular a equipe para obter resultados.• Persuasão e delegação.• Administração de conflitos.
<p>ATITUDES DESEJADAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Estar comprometido com os resultados e com sua equipe.• Ser proativo e buscar o aperfeiçoamento contínuo próprio, dos produtos e dos processos.• Assegurar a execução do planejado.• Reconhecer e valorizar as pessoas.• Saber lidar com a diversidade de opiniões.• Ser persistente.• Ser flexível• Saber ouvir.• Ser simples e ter clareza de expressão.• Utilizar as ferramentas de gestão.• Agir sob a perspectiva do cliente (cidadão).• Trabalhar em equipe.

2.3.5.3 Cargo: diretor

CONHECIMENTO DESEJADO	<ul style="list-style-type: none">• Critérios de Excelência.• Gestão do conhecimento técnico específico.• Conhecimento de administração pública.• Elaboração e gestão de projetos;• Gestão de processos e contratos.• Gestão de resultados.• Gestão de pessoas.• Conhecimento das normas, leis, valores institucionais e políticas públicas.• Realidade econômica e sociocultural dos cidadãos.• Método PDCL (A)• Ferramentas de gestão.• Técnicas de solução de problemas.• Gestão de riscos.• Ética nas organizações.
HABILIDADES DESEJADAS	<ul style="list-style-type: none">• Liderança• Elaborar e gerenciar projetos e planejamentos;• Solução de problemas.• Capacidade de análise e síntese.• Tomada de decisão baseada em fatos e dados.• Negociação.• Motivação.• Boa comunicação escrita e verbal.• Estimular a equipe para obter resultados.• Interação com outros processos.• Administração de conflitos.
ATITUDES DESEJADAS	<ul style="list-style-type: none">• Estar comprometido com os resultados e com sua equipe.• Ser proativo e buscar o aperfeiçoamento contínuo próprio, dos produtos e dos processos.• Assegurar a execução das ações planejadas e projetos;• Reconhecer e valorizar as pessoas.• Saber lidar com a diversidade de opiniões.• Ser persistente.• Saber ouvir e ser flexível.• Ser simples e ter clareza de expressão.• Utilizar as ferramentas de gestão.• Agir sob a perspectiva do cliente (cidadão).• Trabalhar em equipe.

3. PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE ALAGOAS

A base conceitual do modelo é a gestão de pessoas por competências que pressupõe o alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências. Essas definidas como necessárias ao desempenho dos gestores públicos, alicerçadas pelo Código de Ética do Serviço Público, suportado pelos sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e liderança estratégica efetiva com foco em resultados para atender as demandas da gestão pública. As competências que formam o perfil do gestor público do Estado de Alagoas são: liderança, visão sistêmica, orientação por processos e por resultados, conhecimento técnico e desenvolvimento de parcerias.

A partir desse embasamento, propõe-se o Plano de Formação de Gestores Públicos no Estado de Alagoas para o fortalecimento das capacidades do Estado em formar os Gestores Públicos.

3.1 Proposta pedagógica

O processo de aprendizagem será aplicado em três públicos estratégicos: Superintendentes, Coordenadores e Diretores. Os cursos definidos estão alinhados as competências essenciais e foram estruturados para atender aos vetores GESTÃO, TÉCNICO e COMPORTAMENTAL. Para cada vetor foi definida uma base conceitual na qual o gestor precisa desenvolver o resultado que deverá apresentar no seu dia a dia, após o processo de aprendizagem, conforme o detalhamento apresentado a seguir.

VETORES	CURSOS	CH
GESTÃO	Gestão Pública Orientada por Resultados	88
	Políticas e Gestão de Clientes	16
	Direito Público e Administrativo	08
	Auditoria Pública	16
	Gestão Estratégica do Capital Intelectual	16
TÉCNICO	Gestão de Processo e Resultados	40
	Adm. Financeira e Orçamentária	20
	Licitação	16
	MASP / PDCA	16
	Técnicas de Negociação e Estabelecimento de Parceria	16
	Realidade econômica e sociocultural dos cidadãos	04
COMPORTAMENTAL	Liderança	24
	Trabalho em equipe	16
	5" S"	16

3.2 Estrutura dos cursos e carga horária proposta

Vetor: *GESTÃO*

CURSO	GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA PARA RESULTADOS
CARGA HORÁRIA	88 horas
Conteúdo Programático	
Módulo 1 - A Gestão pública no Brasil, Ciência política e Políticas públicas.	
CARGA HORÁRIA	48 horas
Gestão Pública: Princípios da Administração Pública; Direito administrativo e direito público; Administração e planejamento público; Macroeconomia e finanças públicas; Fontes de Financiamentos Públicos; Agências Reguladoras e executivas; Entidades, Órgãos e Agentes.	
Módulo 2 - Excelência em Gestão	
CARGA HORÁRIA	16 horas
Fundamentos da Excelência; Modelo de Excelência de Gestão; Cliente e Sociedade; Liderança e Estratégias e Planos; Pessoas; Gestão por processos e por resultados; Tecnologia da informação e modernização administrativa.	
Módulo 2 - Planejamento Estratégico	
CARGA HORÁRIA	24 horas
Estratégia nas organizações; Planejamento e estratégia em organizações públicas; Análises externas e internas às organizações públicas; Cenários estratégicos; Sistemas de informações e principais indicadores sociais e econômicos brasileiros; Decisões estratégicas e níveis estratégicos; Desenvolvimento de estratégias nas organizações; Alianças estratégicas no setor público.	

CURSO	POLÍTICAS E GESTÃO DE CLIENTES
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
<p>Conceito de cliente – cidadão; Paradigma do cliente na gestão pública; Excelência nos serviços públicos - importância da prestação de serviços públicos com qualidade superior; Satisfação dos clientes internos e externos; Indicadores de desempenho; Comunicação com o cliente; Gestão do atendimento ao cliente.</p>	

CURSO	DIREITO PÚBLICO E ADMINISTRATIVO
CARGA HORÁRIA	08 horas
Conteúdo Programático	
<p>Sistemas administrativos, Administração Pública, Poderes Administrativos, Atos Administrativos, Princípios do serviço público, Servidores Públicos, Fundações públicas, Empresas públicas, Consórcios públicos, Parcerias Público- Privadas, Uso dos bens públicos, Processo Administrativo, Responsabilidade Civil do Estado.</p>	

CURSO	AUDITORIA PÚBLICA
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
<p>Introdução à auditoria governamental, Controle na administração pública, Normas de auditoria e conduta ética do auditor, Controles internos, Planejamento da auditoria, Execução da auditoria, Achados em auditoria, Evidências em auditoria e Comunicação dos resultados.</p>	

CURSO	GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
<p>Conceito de capital intelectual, os pontos vitais de uma organização, pensamento sistêmico, sistema de gestão, desempenho organizacional, manutenção de resultados e conhecimento, gestão e aprendizado na organização, gestão do conhecimento, como reter talentos.</p>	

Vetor: TÉCNICO

CURSO	GESTÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS
CARGA HORÁRIA	40 horas
Conteúdo Programático	
Módulo 1 - Gestão e Mapeamento de Processo	
CARGA HORÁRIA	24 horas
Por que modelar processos; Objetivos e benefícios da modelagem de processos; Qualidade da modelagem; Identificação de processos; Interações e operações; Metodologia para diagnóstico e otimização de processos – SIPOC; Fluxograma de processo; Indicadores de desempenho; Transformação do processo; Aplicação prática nos processos das Secretarias.	
Módulo 2 - Gestão de Resultados / Gestão a Vista	
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conceitos e definições de indicadores de desempenho e sistema organizacional; Gestão de resultados com foco em indicadores; Medição do desempenho; Arquitetura do sistema de medição, Alinhamento do sistema de medição; Balanced ScoreCard; Definição dos indicadores, Painel de Controle e Análise crítica dos indicadores.	

CURSO	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA
CARGA HORÁRIA	20 horas
Conteúdo Programático	
As finanças públicas; Ferramentas financeiras; Análise de demonstrativos financeiros; Receitas e gastos públicos; Demonstração da Origem e Aplicação de Recursos – DOAR; Princípios orçamentários; Planejamento, execução e controle orçamentário; Medição e desempenho.	

CURSO	LICITAÇÃO
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
Teoria geral das licitações; Competências; Princípios; Objetos da licitação; Edital de licitação; Requisitos e atos necessários da licitação; Tipos e fases da licitação; Legislação aplicável; Procedimento Licitatório - Lei 8.666/93; Pregão Lei 10520/2002; Processo de Compras.	

CURSO	MASP/PDCA
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
<p>Conceitos da qualidade e de melhoria contínua; Relações entre valores, tendências, qualidade e causas comuns versus causas especiais; A metodologia MASP dentro do contexto de Excelência em Gestão; O método PDCA; Ferramentas da qualidade: Diagrama Espinha de Peixe (Ishikawa), Diagrama de Pareto, Histograma, Brainstorming, Gráfico de Dispersão, Folha de Verificação, 5W2H; Estabelecimento de um Plano de Ação; Atividades práticas.</p>	

CURSO	TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
Módulo 1 - Negociação	
CARGA HORÁRIA	08 horas
<p>Conceituação sobre negociação, emoção e racionalidade em negociações, o construtor de negócios, postura do negociador, apresentação pessoal, fatores que levam ao sucesso, conceitos em gestão de negócios e negociação, nunca diga sim à primeira oferta, aumento gradativo, sinais de linguagem corporal, mensagens ocultas e sinais verbais sutis.</p>	
Módulo 2 - Parceria	
CARGA HORÁRIA	08 horas
<p>A importância da formação de parcerias, benefícios e riscos para o estabelecimento das parcerias, Identificação e critérios para formação de parcerias, estágios da parceria, a qualidade dos projetos como diferencial para a formação de parcerias, as etapas do processo: planejamento, execução, avaliação e monitoramento de resultados.</p>	

CURSO	REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS CIDADÃOS
CARGA HORÁRIA	04 horas
Conteúdo Programático	
Macroambiente e cenários econômicos; Atividades produtivas e sistema econômico; perfil socioeconômico dos cidadãos, resultados sociais.	

Vetor: COMPORTAMENTAL

CURSO	LIDERANÇA
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
Gestão e liderança; Liderança com foco em clientes e resultados; O papel do líder no relacionamento interpessoal; Organização e trabalho em equipe para geração de resultados; Motivação / Conscientização / Feedback; Comprometimento e envolvimento; Delegação e Autonomia com Responsabilidade; Comunicação.	

CURSO	LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES
CARGA HORÁRIA	32 horas
Conteúdo Programático	
Módulo 1 - Liderança	
CARGA HORÁRIA	16 horas
Gestão e liderança; Liderança com foco em clientes e resultados; O papel do líder no relacionamento interpessoal; Organização e trabalho em equipe para geração de resultados; Motivação / Conscientização / Feedback; Comprometimento e envolvimento; Delegação e Autonomia com Responsabilidade; Comunicação.	
Módulo 2 - Trabalho em Equipe	
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conceito e definição de Equipe; Poder e autoridade; Principais vantagens no trabalho em Equipe; Principais problemas em uma Equipe; Táticas para resolução de conflitos; Liderança de uma Equipe; Como fazer da Equipe um sucesso; Avaliação de Desempenho e Incentivos; Administração de Tempo da Equipe; Comunicação da Equipe; Como manter a Motivação da Equipe; Trabalho prático.	

CURSO	5 S
CARGA HORÁRIA	16 horas
Conteúdo Programático	
<p>Housekeeping - 5S</p> <p>Origens, definições e recomendações; Primeiros passos: SEIRI e SEITON; Um passo avante: SEISO; Passos decisivos: SEIKETSU e SHITSUKE.)</p> <p>Plano de Implantação</p> <p>(Importância da educação para a qualidade; Principais fatores a considerar na elaboração e na implantação; Ação e avaliação dos primeiros passos; Ação e avaliação dos outros três passos)</p> <p>Auditoria em 5S</p> <p>(Auditoria da qualidade: objetivos gerais; Nomenclatura: conhecer e divulgar esta nova cultura; Características e tipos principais; Responsabilidades do auditor e fatores motivacionais a considerar)</p> <p>A importância da documentação</p> <p>(Critérios de avaliação do 5S; Cronograma de avaliações; Relatório de auditoria 5S - Não conformidades; Placar de avaliações e Resolução de problemas)</p>	

4. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE ALAGOAS

4.1 Premissas

O Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos do Estado de Alagoas baseou-se nos seguintes pressupostos:

- Compromisso da FDC em desenvolver Programas/Cursos alinhados com a filosofia, os valores e a realidade das organizações;
- Ênfase na filosofia de elaboração da proposta em conjunto com o cliente, na validação do plano, bem como de sua gestão ao longo do processo. Parceria IFCL e FDC para propiciar os aportes conceituais e os recursos necessários ao processo de desenvolvimento dos públicos-alvo;
- Comprometimento e motivação individual dos participantes para alcançarem os resultados esperados com o Programa de Capacitação para a Condução de feedback na Avaliação de Desenvolvimento dos Gestores Públicos do Estado de Alagoas.

4.2 Objetivos do programa

4.2.1 Objetivo geral

O Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos do Estado de Alagoas teve como objetivo:

- Capacitação das equipes das Secretarias de Estado de Alagoas, nos temas relacionados no Plano de Capacitação dos Gestores Públicos de Alagoas, tendo como base o diagnóstico do perfil atual e futuro dos gestores públicos de Alagoas.

4.2.2 Objetivos específicos

- Capacitar os gestores públicos nas áreas identificadas no diagnóstico realizado;
- Aprimorar a capacidade dos gestores no processo de formulação e implementação de políticas públicas.

4.3. Abordagem metodológica

4.3.1. Referência conceitual estruturadora do programa

Considerando que mudar os modelos mentais e a prática da atuação das pessoas constitui-se um processo complexo de comprometimento e alinhamento, torna-se necessário promover condições que propiciem a criação compartilhada do conhecimento na organização.

Para tal, foi proposta como metodologia condutora dos cursos a proposta dos autores-referência na geração do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008).

Segundo esses autores, a geração de conhecimento só é possível mediante o estabelecimento de um espaço compartilhado que unifica o espaço físico, o espaço virtual e os espaços mentais.

De acordo com Nonaka e Takeuchi a gestão do conhecimento permite inovação para a organização. Quando ela inova, não só processa informações, mas cria novos conhecimentos e informações de dentro para fora e redefine tanto os problemas quanto às soluções. Com isso, pode recriar o ambiente no qual está inserida. Portanto, para explicar a inovação, surge a teoria da criação do conhecimento organizacional. Como aborda a questão do conhecimento, a teoria tem sua própria epistemologia, ou seja, a sua teoria sobre o conhecimento. A base da epistemologia que os autores propõem é a distinção entre o conhecimento tácito e explícito.

O foco é o conhecimento organizacional, e não o individual. Portanto, a ontologia da teoria do conhecimento de Nonaka e Takeuchi está relacionada aos níveis das entidades criadoras do conhecimento indo do indivíduo, passando pelo grupo, chegando à organização e extrapolando para o âmbito interorganizacional.

Duas dimensões da criação do conhecimento

Primeiramente é importante pontuar a diferença entre informação e conhecimento. Informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento, criado por este mesmo fluxo, está ancorado em crenças e no compromisso de seu portador. Na organização, o conhecimento é criado na interação dos indivíduos entre si e com o ambiente, afetando seus comportamentos.

Portanto, a organização não cria conhecimento, ele é criado pelos indivíduos. A organização se apóia nos indivíduos criativos ou propicia contextos que permitam que as pessoas criem conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, portanto, amplifica o conhecimento dos indivíduos para toda a organização e cristaliza como parte

da rede de conhecimentos da organização. Este processo acontece em comunidades de interação.

O modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi trabalha nas dimensões do conhecimento tácito e explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. Inclui elementos cognitivos e técnicos. Estes elementos são centralizados em modelos mentais, ou seja, modelos que permitem as pessoas perceberem e definirem o mundo e as coisas. Já o conhecimento explícito é codificado, transmissível na linguagem formal e sistemática.

Na visão de Nonaka e Takeuchi os conhecimentos tácito e explícito são complementares e interagem entre si. Esta conversão de conhecimentos passa pela interação social. Neste sentido, os autores propõem quatro modos de conversão do conhecimento que serão abordados na seqüência.

Quatro modos de conversão do conhecimento

O pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre indivíduos que detêm o conhecimento tácito e explícito, permite que sejam definidos quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.

- 1) De tácito para tácito: socialização
- 2) De tácito para explícito: externalização
- 3) De explícito para explícito: combinação
- 4) De explícito para tácito: internalização

a) **Socialização:** é um processo de compartilhamento de experiências. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros, só observando, sem usar a linguagem. A chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. A mera transferência de informação tem pouco sentido, a vivência é fundamental.

b) **Externalização:** é um processo de articulação do conhecimento tácito para o explícito. O modo de externalizar a conversão do conhecimento ocorre no processo de criação de conceitos e é desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. O método freqüentemente usado para criar um conceito é combinar a dedução e a indução. O uso de metáforas e analogias é também altamente eficaz.

c) **Combinação:** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. A troca e combinação de conhecimento ocorrem quando indivíduos compartilham documentos, participam de reuniões, conversas telefônicas ou através das interações via computador.

d) **Internalização:** é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está relacionada ao “colocar a mão na massa” para aprender. Quando as experiências através dos outros três modos são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, torna-se um patrimônio valioso. Para que o conhecimento explícito seja tácito a verbalização, o uso de documentos, manuais ou relatos orais são ferramentas importantes. Além disso, documentos e manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para as pessoas.

Espiral do Conhecimento

Está presente uma estrutura dinâmica na construção do conhecimento organizacional. Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um campo de interação para que o compartilhamento entre as pessoas ocorra. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado através do diálogo ou da reflexão coletiva que tenha significado para as pessoas, nos quais os usos de metáforas ou de analogias são importantes, conforme comentado anteriormente. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela rede do conhecimento criado e do conhecimento existente nas áreas da organização. Por fim, o “colocar a mão na massa” desencadeia a internalização.

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto ampliado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimentos em nível individual. Cinco condições são exigidas da organização para promover a espiral do conhecimento.

a) **Intenção:** é a aspiração da organização às suas metas. Os esforços para atingir a intenção geralmente tomam a forma de estratégia no ambiente organizacional. Em relação à criação do conhecimento organizacional a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O ponto crítico da estratégia é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento que se deseja desenvolver e operacionalizá-lo num sistema visando sua implementação.

b) **Autonomia:** no nível individual, todos os membros da organização devem ter permissão para agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias. A autonomia aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para criação de novos conhecimentos.

c) **Flutuação e Caos Criativo:** estas duas condições estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação caracteriza-se como a ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. Quando a flutuação é introduzida na organização seus membros enfrentam modificações na rotina e torna-se necessário reconsiderar atitudes

básicas já consolidadas. O diálogo e a interação são fundamentais para ajudar a criar novos conceitos. Já o caos criativo é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise. Entretanto ele pode ser gerado intencionalmente através de metas desafiadoras. Esse caos intencional aumenta a tensão na organização concentrado à atenção das pessoas na definição do problema e na resolução da situação de crise. É importante ressaltar que o caos criativo só deve ser gerado quando as pessoas na organização têm capacidade de refletir sobre o problema e gerar soluções. Sem reflexão o caos se torna destrutivo para as pessoas e conseqüentemente para a organização.

d) **Redundância:** consiste na existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Na organização ela refere-se à sobreposição intencional de informação sobre as atividades do negócio, as responsabilidades administrativas e à organização como um todo. Compartilhar informações extras auxilia os indivíduos a entenderem sua posição dentro da organização para direcionar suas ações. A rotação estratégica de pessoas na organização ajuda os membros a entenderem do negócio a partir de diversas perspectivas.

e) **Requisito Variedade:** a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente. Estruturas organizacionais mais planas, flexíveis e interligadas é uma maneira de lidar com a complexidade do ambiente. Também para promover a diversificação, a rotação estratégica de pessoas pode ser utilizada.

Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

As cinco fases do modelo são:

- 1) Compartilhamento do conhecimento tácito
- 2) Criação dos conceitos
- 3) Justificação dos conceitos
- 4) Construção de um arquétipo
- 5) Nivelamento do conhecimento

O processo de criação do conhecimento organizacional inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito que corresponde à socialização, pois o conhecimento inexplorado dos indivíduos deve ser amplificado pela organização.

Numa segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido para conhecimento explícito na forma de um novo conceito, como na externalização.

Numa terceira fase a organização determina se o conceito vale a pena ser buscado. Se valer, ele é convertido numa quarta fase em um arquétipo, que pode tomar a forma de um protótipo no caso de um produto concreto ou de um mecanismo operacional, no caso de inovações como uma nova estrutura organizacional.

Na última fase, o conhecimento criado é estendido, de uma divisão para outra, por exemplo, ou para constituintes externos, sendo dessa forma nivelado. Estes constituintes externos são stakeholders¹ da organização, promovendo a troca de conhecimentos com o ambiente externo.

É mediante esse processo de construção compartilhada do conhecimento que se acredita ser possível comprometer os gestores com seu processo de desenvolvimento. Para tal, em todas as etapas do Projeto, deverá ser considerado o conhecimento existente na área. Esse conhecimento servirá de base para o alinhamento dos modelos mentais, para a construção de novos conhecimentos e sua aplicação no dia a dia das Secretarias.

4.3.2. Metodologia

De forma a internalizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes aos conteúdos identificados como prioritários, a aplicação do modelo de geração de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi propicia o envolvimento ativo dos participantes na construção do significado de seu aprendizado. Nesse sentido as mudanças de habilidades e atitudes são estimuladas mediante exercícios vivenciais e reflexões que coloquem o participante como ator consciente do seu processo de desenvolvimento, vis-à-vis às forças propulsoras e restritivas do contexto.

Foram utilizados estimuladores, como exposição de conteúdo dialogada, reflexão e debate de textos, estudos de caso e exercícios em grupo para reflexão de temas específicos, entre outros.

Por outro lado, os conteúdos temáticos foram trabalhados com a preocupação de traduzir o seu significado e suas implicações para dentro da organização, deslocando a reflexão do campo teórico para uma análise objetiva da realidade das secretarias, tendo por base a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

Durante a realização dos Módulos, os participantes realizaram atividades aplicadas com o objetivo de fazer uma reflexão dos conceitos aprendidos e de como fazer a transposição para sua prática do dia a dia.

As atividades aplicadas permitiram aos participantes interagir no seu dia a dia, utilizando conceitos e métodos discutidos em sala de aula de forma estruturada, para tratar de algum tema relevante para a realidade de sua área de atuação.

Obs.: Como os cursos têm como prioridade o desenvolvimento de habilidades e atitudes os conteúdos conceituais pertinentes tiveram 25% da carga horária prevista ficando os conceitos e os restantes 75% dedicados a atividades práticas.

4.3.3. Público alvo

O Programa destinou-se aos servidores que exercem funções gerenciais em Secretarias do Governo do Estado de Alagoas: Superintendentes, Coordenadores Especiais e Diretores.

4.4. Carga horária

As turmas do Programa de Desenvolvimento de Gestores do Estado Alagoas tiveram as seguintes cargas horárias:

- Turma de Superintendentes e Coordenadores Especiais: 72 horas;
- Turma de Diretores: 80 horas;

Cada turma contou com até 40 participantes.

4.5. Estrutura do programa e módulos desenvolvidos

O Programa de Desenvolvimento de Gestores do Estado Alagoas foi estruturado com os seguintes Módulos, definidos e formatados a partir do Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos, etapa do Projeto de Fortalecimento das Capacidades do Estado em Formação dos Gestores Públicos:

PÚBLICO	MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
Superintendentes, Coordenadores especiais e Diretores	- Abertura - Palestra de cenários 2013-2040	4
Subtotal		4

PÚBLICO	MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
Superintendentes e coordenadores especiais	1.2 Liderança / mtbi	16
	1.3. Gestão pública contemporânea e criação de valor público	16
	1.4. Gestão estratégica	16
	1.5. Gestão da performance	16
	1.6. Gestão de processos	8
Subtotal		72
Diretores	1.7. Gestão de pessoas	16
	1.8. Política e gestão de clientes	16
	1.9. Direito público e administrativo	16
	1.10. Auditoria pública	8
	1.11. Gestão processos, pdca & masp	16
	1.12. Orçamento público	8
Subtotal		80
CARGA HORÁRIA TOTAL		156

4.5.1 Seminário de abertura e temas abordados no programa

4.5.1.1. *Palestra de cenários 2013-2040*

Data: 7 de Junho de 2013

Prof.: Paulo Vicente

Carga Horária: 2 horas

Público: Superintendentes, Coordenadores Especiais e Diretores

OBJETIVO GERAL DA PALESTRA

Expor o modelo de projeção de cenários do século XXI através dos ciclos de Kondratieff e Hegemonia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Expor o modelo de ciclos;
- Identificar potenciais fontes de crises na década de 2020;
- Identificar as tecnologias potenciais que serão a resposta a crise;
- Analisar as potenciais consequências para o setor público.

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

A palestra foi desenvolvida por meio de exposição dos conceitos e discussão dos mesmos por meio de perguntas abertas ao grupo.

PRODUTOS GERADOS

- Lista de fontes de crise;
- Lista de tecnologias
- Modelo do século XXI.

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelo tema abordado e participaram da palestra por meio de perguntas que refletiam seus interesses particulares.

EXEMPLOS DO MODELO

- Modelo do século XXI
- Linha do tempo 2013-2040
- Crises potenciais
- Tecnologias com potencial disruptivo
- Tecnologias com potencial disruptivo

Figura 9: Seminário de Abertura do Programa de Capacitação dos Gestores Públicos de Alagoas



Fonte: Acervo FDC

4.5.1.2 Liderança / MBTI

Data: 12 e 13 de agosto de 2013

Profa.: Reivle Melo

Carga Horária: 16 horas

Público: Superintendentes e Coordenadores Espaciais

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Contextualizar a liderança e o valor de sua prática na contemporaneidade como fator de agregação de valor social ao indivíduo e de valor econômico à organização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a liderança como a essência das mudanças bem-sucedidas e a auto liderança como o primeiro domínio e o maior desafio da liderança eficaz, tornando outros eficazes.

- Entender que “preparar futuros líderes passa a ser parte integral da descrição de cargo de um líder, executada com o mesmo rigor que as funções de estratégia, finanças, marketing, operações e conformidade normativa.”
- Propiciar espaço e recurso ao autoconhecimento e ao conhecimento do outro com vistas à maestria pessoal e ao uso construtivo das diferenças individuais.

CONTEÚDO, METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

Os temas e atividades desenvolvidos foram definidos e construídos de forma a contemplar a compreensão dos seguintes aspectos:

- Contextualização da Liderança: liderança e contemporaneidade (noção de complexidade)
- Exercício de alinhamento de expectativas e Entendimento (diagnóstico) das inquietações do grupo.
- Autoconhecimento e autodesenvolvimento em liderança através da aplicação e devolutiva coletiva do Instrumento MBTI.
- Entendimento do Estilo Preferencial de liderança e a Tendência a padrões comportamentais de comunicação, relacionamento e gestão de pessoas.

Obs. Esses conteúdos foram o objeto de estudo e discussão do primeiro dia de trabalho – 12/08/13.

- Liderança Situacional – compreensão do Nível de prontidão/ Capacidade dos liderados para assumir a responsabilidade pela performance e pelo processo decisório de suas atividades e o estilo de liderança apropriado à cada distinto nível de prontidão caracterizou o tema discutido no segundo dia de trabalho – 13/08/12.

Os trabalhos e atividades desenvolvidos foram exercitados em metodologias distintas tendo em vista sua aplicabilidade e eficácia segundo cada tema proposto, como seguem:

1. Exposição dialogada: contextualização da liderança
2. Nonaka – Socialização do conhecimento: MBTI
3. DGs – MBTI
4. Aula em exposição dialogada: liderança situacional
5. Ferramenta Líder Coach: liderança situacional

CONSIDERAÇÕES

Superintendentes e Coordenadores Especiais constituíram o grupo de treinandos desse módulo, cuja participação além de atenta e contributiva revelou-se expressivamente enriquecedora e de superior entrega e resultado.

Grupo maduro quer intelectual, emocional e socialmente falando refletindo inequivoca prontidão e desejo de aportar os conhecimentos/temas discutidos.

Parabenizamos os Gestores Públicos do Estado de Alagoas representados pelos Superintendentes e Coordenadores Especiais – SEPLANDE.

INFORMAÇÕES SOBRE O MBTI® – MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO DE PESSOAS

O MBTI® é baseado na teoria Carl G. Jung sobre “Tipos Psicológicos” e foi desenvolvido por Katharine Briggs e Isabel Myers há mais de 50 anos nos EUA.

É um instrumento Indicador de Tipo Psicológico extremamente eficaz para o entendimento das diferenças entre os indivíduos e por oferecer uma estrutura conceitual consistente, que permite uma maior compreensão de si e do outro, ao reconhecer as preferências psicológicas de cada um, os pontos fortes e os pontos a serem melhorados em cada indivíduo.

Dentro das organizações, o MBTI® pode contribuir para os seguintes resultados:

- melhorar relacionamentos interpessoais e facilitar a interação entre pessoas;
- ampliar sua capacidade de liderar, criando equipes de trabalho mais produtivas e participativas, melhorando a comunicação e solucionando conflitos;
- aprofundar o conhecimento de si mesmo;
- identificar novas oportunidades de carreira, os estilos e as motivações de aprendizado, melhorando os métodos de ensino e de treinamento, oferecendo orientação de carreira.

Por meio do MBTI®, o indivíduo identifica suas preferências segundo a teoria dos Tipos Psicológicos de Jung, em quatro dimensões diferentes:

<p>E - Extroversão Preferir focalizar a sua atenção e energia no mundo exterior e nas coisas</p> <p>S - Sensação Focalizar sua percepção no presente e na informação obtida com os seus sentidos.</p> <p>T - Pensamento Basear as decisões na lógica e na análise objetiva das causas e efeitos</p> <p>J - Julgamento Gostar de abordagens planejadas e organizadas, com relação à vida, e preferir as coisas definidas.</p>	<p>I - Introversão Preferir focalizar a sua atenção e energia no mundo interior, nas ideias e nas reflexões</p> <p>N - Intuição Focalizar no futuro, nas possibilidades e nas relações.</p> <p>F - Sentimento Basear as decisões primeiramente nos valores e na avaliação subjetiva das preocupações centradas nas pessoas.</p> <p>P - Percepção Gostar de abordagens flexíveis e espontâneas, preferindo manter as opções em aberto.</p>
--	---

O resultado das preferências se dá em quatro letras e forma o TIPO Psicológico da pessoa. O TIPO está associado a uma série de características comportamentais únicas e a valores que oferecem um ponto de partida útil para o autoconhecimento e o autodesenvolvimento.

Algumas características do MBTI®:

- É um indicador de tipos psicológicos, e não um teste. Portanto, não há respostas certas ou erradas. Ao responder o questionário, a pessoa deve ser absolutamente sincera para que os resultados a retratem.
- Geralmente, os clientes gostam e acham que os resultados do MBTI® ajudam muito.
- Existe uma grande evidência da validade do instrumento – ele realmente funciona.
- Oferece um quadro conceitual poderoso (tipologia de Jung).
- Promove uma abordagem construtiva sobre as diferentes situações entre os indivíduos.
- O MBTI® tornou-se o Indicador de Tipos Psicológicos mais usado no mundo nos últimos 50 anos e, desde a sua criação, ele tem ajudado milhões de pessoas em seu trabalho e em suas vidas pessoais.

4.5.1.3. *Gestão pública contemporânea e criação de valor público*

Data: 17 de Julho de 2013

Prof. Mércio Rosa

Carga Horária: 8 horas

Público: Superintendentes

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Desenvolver visão crítica sobre os papéis do Estado contemporâneo, caracterizar uma boa gestão pública e identificar as principais competências do gestor público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar e analisar as abordagens burocrática e empreendedora na gestão pública;
- Identificar os principais desafios da gestão pública contemporânea;
- Analisar o modelo de criação de valor público;
- Caracterizar o conceito de Estado em Rede e Governança Social;
- Avaliar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública;

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido por meio de exposição dos conceitos e discussão dos mesmos por meio de atividades em grupos, favorecendo a participação individual e em equipes. Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Estudo do Caso para discussão sobre as abordagens burocrática e empreendedora, atuação em rede e distinção e avaliação da eficiência, eficácia e efetividade;
- Análise dos Públicos de Interesse, para discussão sobre suas expectativas e os os fatores críticos de sucesso para garantir os níveis de atendimento dos órgãos onde os Participantes atuam.

PRODUTOS GERADOS

- Análise dos papéis do Estado contemporâneo;
- Identificação dos desafios da gestão pública;
- Identificação das principais competências do gestor público;
- Identificação e análise dos Públicos de Interesse.

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados.

EXEMPLOS DE PRODUÇÃO DOS GRUPOS

Papéis do Estado, desafios da gestão pública e competências dos gestores (exemplo)	Identificação dos Públicos de Interesse (exemplo)

Figura 10: Turma de diretores em sala de aula



Fonte: Acervo FDC

“O curso foi, para mim, uma excelente oportunidade para analisar o meu trabalho de “fora para dentro”, de refletir sobre tudo aquilo que executava e executo. Esse momento para perceber o que precisa ser aprimorado, modificado, repensado e até desconstruído foi muito valioso. Novas ideias saíram do papel e já foram executadas”.

Lucas Lisboa, coordenador de Comunicação da Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande)

4.5.1.4. *Gestão estratégica*

Data: 18 e 19 de Julho de 2013

Prof. Mércio Rosa

Carga Horária: 16 horas

Público: Superintendentes

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Discutir e exercitar os conceitos e ferramentas de planejamento e gestão estratégica no Setor Público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exercitar a análise as principais demandas dos públicos de interesse;
- Identificar os desafios e fatores críticos no ambiente externo, capazes de representar oportunidades de atuação para o órgão;
- Identificar as forças e fraquezas do órgão para fazer frente às oportunidades apresentadas pelo ambiente externo;
- Exercitar a análise SWOT (forças / fraquezas / oportunidades/ ameaças);
- Conhecer os conceitos e exercitar a definição da missão, visão e valores;
- Exercitar a construção do mapa estratégico do órgão.

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido por meio de exposição dos conceitos e discussão dos mesmos por meio de atividades em grupos, favorecendo a participação individual e em equipes. Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Análise dos vetores (demográfico, social, econômico, político, tecnológico, legal) e variáveis do ambiente externo, para identificação de oportunidades e ameaças;
- Análise do ambiente interno, identificando pontos fortes e fracos;
- Análise SWOT, com a definição de proposições para os órgãos escolhidos pelos grupos;

- Definição da Missão, Visão e Valores para os órgãos escolhidos pelos grupos;
- Elaboração do Mapa Estratégico para os órgãos escolhidos pelos grupos.

PRODUTOS GERADOS

- Mapeamento do macroprocesso do órgão, com a identificação de pontos fortes e fracos;
- Matriz SWOT;
- Missão, Visão e Valores para o Órgão;
- Mapa Estratégico.

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados. Foram realizadas todas as atividades propostas e os produtos gerados foram de qualidade.

Cadeia de Valor - Macroprocesso (exemplo)	Matriz SWOT (exemplo)
Mapa Estratégico (exemplo)	Identificação dos Públicos de Interesse (exemplo)

4.5.1.5. Gestão da performance

Data: 03 e 04 de Outubro de 2013

Prof. Mércio Rosa

Carga Horária: 16 horas

Público: Superintendentes

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Discutir e exercitar os conceitos e ferramentas para o desdobramento da estratégia e para a gestão de sua execução no Setor Público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exercitar a análise do contexto de atuação de uma unidade organizacional (Órgão ou Superintendência);
- Analisar as principais interfaces (fornecedores / insumos / processos / produtos / clientes) de uma unidade organizacional;
- Identificar os principais resultados e focos de atuação e de gestão de uma unidade organizacional - nas perspectivas de resultados, de processos internos, de aprendizado e de finanças - a partir das diretrizes e objetivos do órgão ao qual a unidade organizacional pertence;
- Exercitar a definição da missão de uma unidade organizacional;
- Exercitar a construção do mapa estratégico de uma unidade organizacional;
- Exercitar a construção do painel de bordo (objetivos / indicadores de desempenho / projetos e planos de ação) de uma unidade organizacional;
- Exercitar a priorização e o detalhamento de projetos e planos de ação de uma unidade organizacional;
- Analisar um modelo de sistemática de monitoramento e controle das ações e resultados de uma unidade organizacional.

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido por meio de exposição dos conceitos e discussão dos mesmos por meio de atividades em grupos, favorecendo a participação individual e em equipes. Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Análise do contexto de atuação de uma unidade organizacional (órgão ou Superintendência);
- Análise das principais interfaces (fornecedores / insumos / processos / produtos / clientes) de uma unidade organizacional;
- Definição dos principais resultados e focos de atuação e de gestão de uma unidade organizacional - nas perspectivas de resultados, de processos internos, de aprendizado e de finanças - a partir das diretrizes e objetivos do Órgão ao qual a unidade organizacional pertence;

- Definição da missão de uma unidade organizacional;
- Elaboração do mapa estratégico de uma unidade organizacional;
- Elaboração do painel de bordo (objetivos / indicadores de desempenho / projetos e planos de ação) de uma unidade organizacional;
- Priorização e o detalhamento de projetos e planos de ação de uma unidade organizacional;
- Discussão sobre um modelo de sistemática de monitoramento e controle das ações e resultados de uma unidade organizacional.

PRODUTOS GERADOS

- Mapa Estratégico de 4 unidades organizacionais (CGE, Escola de Governo, Superintendência de Informação, Superintendência de Modernização da Gestão);
- Painel de bordo (objetivos / indicadores de desempenho / proposta de projetos e planos de ação) de 4 unidades organizacionais (CGE, Escola de Governo, Superintendência de Informação, Superintendência de Modernização da Gestão).

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados. Foram realizadas todas as atividades propostas e os produtos gerados foram de qualidade.

Cabe ressaltar que houve significativa quantidade de participantes ausentes no Módulo.

EXEMPLOS DE PRODUÇÃO DOS GRUPOS

Mapa Estratégico (CGE)	Matriz SWOT (Escola de Governo)
Mapa Estratégico (Superint. Informação)	Matriz SWOT (Superint. Modern. Gestão)

Figura 11: Turma de superintendentes em sala de aula



Fontes: Acervo FDC

4.5.1.6. Gestão de processos

Data: 02 de setembro de 2013

Prof.: Pedro Paulo

Carga Horária: 8 horas

Público Alvo: Superintendentes e Coordenadores Especiais

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Apresentar, discutir e exercitar os conceitos e ferramentas de Gestão de Processos aplicadas ao Setor Público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar os gestores (Superintendentes e Coordenadores Especiais) para a importância da gestão por processos como ferramenta gerencial para implementação e desdobramento das estratégias em todas as suas divisões/áreas;
- Refletir sobre o papel dos dirigentes como incentivadores do gerenciamento de processos na organização, envolvendo suas equipes para uma atuação integrada e colaborativa, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos;

- Ampliar a visão sistêmica dos participantes;
- Identificar as rupturas organizacionais que comprometem o alcance dos objetivos estratégicos da organização com base na análise do contexto atual, bem como os processos críticos a elas relacionados;
- Mapear e analisar os processos críticos em sua situação atual (as is) de modo a permitir a realização de um diagnóstico e identificar as rupturas de processos;
- Refletir sobre os objetivos dos processos e seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização;
- Identificar as interfaces dos processos críticos com os demais processos da organização – Visão sistêmica;
- Identificar os indicadores de desempenho de cada processo de modo a permitir seu monitoramento e controle;
- Propor um plano de ações para eliminação das rupturas e o redesenho (to be) dos processos críticos de modo a alinhá-los às estratégias.

CONTEÚDO, METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

As atividades do módulo foram conduzidas por meio de aulas expositivas e atividades em grupo, incentivando-se tanto a participação individual como a aprendizagem em equipe.

Houve um predomínio das dinâmicas e exercícios das metodologias por meio das atividades em grupo.

Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Análise dos modelos de Gestão – Organizações Orientadas a Funções (tradicional/vertical) versus Organizações Orientadas a Processos (horizontal);
- Discussão sobre o Alinhamento de Processos e Pessoas às Estratégias da organização tendo como referência os Mapas Estratégicos elaborados no módulo anterior;
- Identificação dos problemas relacionados ou que dificultam o gerenciamento dos processos (rotinas) à luz dos princípios de gestão eficaz;
- Apresentação da ferramenta de gerenciamento de processos (melhoria de processos – PDCA).
- Exposição sobre as ações necessárias para manter um processo sob controle (Monitoramento e controle do processo);

- Análise do Mapa de Contexto
- Escolha dos processos críticos com base nas rupturas organizacionais e em critérios como Impacto sobre as estratégias e desempenho atual – Foi usada nesse caso, como ferramenta uma Matriz Binária de Decisão.
- Mapeamento (elaboração dos fluxogramas) dos processos críticos, definição de seus objetivos, seus produtos/resultados, identificação das atividades críticas e das rupturas de processos;
- Definição dos Indicadores de Desempenho/resultados e seu relacionamento com os Indicadores Chave de Desempenho – KPI's;
- Elaboração do Plano de Ação para eliminação das Rupturas;
- Elaboração das Propostas de Redesenho para os Processos Críticos.

PRODUTOS GERADOS

- Relação das Rupturas Organizacionais e sua classificação quanto à Frequência e Gravidade;
- Mapa dos Processos Críticos (Fluxograma da Situação Atual – as is);
- Rupturas dos Processos e sua classificação quanto à Gravidade e Frequência;
- Indicadores de Desempenho por processo;
- Plano de Ação para Eliminação das Rupturas;
- Proposta de Redesenho do Processo (Fluxograma do Processo Crítico Redesenhado).

CONSIDERAÇÕES

Todas as atividades planejadas foram realizadas, e os produtos gerados poderão ser utilizados como ponto de partida na multiplicação dos conceitos e metodologias apresentados junto a suas equipes.

Os participantes se mostraram bastante interessados e por meio de discussões e das atividades práticas em grupo tiveram a oportunidade de trocar experiências apesar da baixa carga horária.

Recomenda-se dar continuidade aos esforços empreendidos sob a coordenação de um Escritório de Processos.

Os materiais gerados pelos participantes em sala de aula ficaram sob a guarda da Coordenadora local em Maceió.

4.5.1.7. *Gestão de pessoas*

Data: 14 e 15 de agosto de 2013

Prof.: Sineval Martins

Carga Horária: 16 horas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Promover a reflexão, debate e entendimento do processo de liderança, considerando a dimensão objetiva, relacionadas ao comportamento do líder, e a dimensão subjetiva, relacionada com valores culturais e com a percepção própria de cada participante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar o imbricamento das diferentes dimensões da vida social e profissional com o exercício da liderança.
- Estabelecer relação entre o esforço de autoconhecimento e a modelagem do comportamento do líder.
- Discutir as bases de um novo paradigma de pensamento acerca das funções fundamentais do líder e das suas responsabilidades nos processos de diagnóstico da situação, alinhamento do desempenho das equipes e do empoderamento dos liderados.
- Exercitar a aplicação prática do modelo conceitual nos casos reais do cotidiano dos gestores da SEPLANDE.

CONTEÚDO, METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

Os modelos conceituais foram relacionados com o cotidiano dos gestores evidenciado os seguintes pontos:

- A crescente complexidade do ambiente organizacional impacta o comportamento dos líderes e modela as suas relações com as equipes de liderados;
- As premissas de pensamento e os valores sociais influenciam no entendimento e na prática do processo de liderança.
- As variáveis estruturadoras do comportamento do líder em relação a estruturação

da tarefa combinadas com a orientação para relacionamento interpessoal são os fundamentos dos estilos de liderança.

- O modelo de Liderança Situacional, é uma representação teórica do comportamento do líder e deve ser compreendido de forma integrada com conceito de Nível de Prontidão, compreendido como a expressão da capacidade técnica e da motivação psicológica do liderado para executar tarefas e para assumir responsabilidade sobre os resultados.

Os trabalhos foram conduzidos em base construtivista e acompanhados de aplicações práticas no cotidiano dos gestores. Assim tivemos:

- Exposição dialogada: apresentação dos conceitos e contextualização das responsabilidades e comportamentos dos líderes.
- Exposição dialogada: modelo de liderança situacional
- Aplicação instrumental: montagem e discussão do passo-a-passo do Instrumento do Líder Coach.

CONSIDERAÇÕES

O grupo mostrou-se muito participativo, trazendo questões e discussões para o plenário, sendo alguns dos temas de alta relevância para a prática da gestão institucional. Muitas das questões colocadas tinham o viés da preocupação pessoal com o que fazer a partir dos conceitos. Ao longo das discussões mostraram-se crescentemente envolvidos com o conteúdo, mostrando-se cada vez mais abertos à exposição e disponíveis para o debate. Foram generosos e muito receptivos à ideia de que os fenômenos humanos tem caráter universal e que o cotidiano da entidade pública, em que pese suas especificidades, coloca problemas que podem ser avistados por observadores situados fora do ambiente organizacional. Parabenizamos os Gestores Públicos do Estado de Alagoas representados pelos Superintendentes, Coordenadores Especiais e Diretores – SEPLANDE, pela iniciativa de envolver suas equipes em projetos de educação executiva.

Figura 12: Turma de superintendentes em sala de aula



Fonte: Acervo FDC

“Estou no serviço público há muito tempo, e sempre senti a necessidade de capacitações eficazes, principalmente para os gestores. Para mim, somos nós os principais responsáveis por criar políticas capazes de impactarem diretamente em melhorias para a população. A partir do momento em que um espaço é aberto para trocar experiências e receber conhecimento de excelência, nos vemos mais motivados e preparados para trabalhar em prol dos nossos objetivos, que é prestar um serviço público de qualidade para os alagoanos”.

Vânia Veloso, superintendente de Orçamento Público da Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande).

4.5.1.8. Política e gestão de clientes

Data: 03 e 04 de Julho de 2013

Prof.: Gilberto Porto

Carga Horária: 16 horas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Apresentar os principais conceitos, metodologias e casos sobre Gestão para resultados como forma de desenvolver uma política de gestão de clientes no setor público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar o meta-modelo da gestão matricial de resultados envolvendo: a) construção da agenda estratégica; b) alinhamento da estrutura implementadora; c) desenho da sistemática de monitoramento e avaliação
- Identificar os stakeholders da organização e quais suas expectativas
- Construir a cadeia de valor como forma de avaliar se os produtos e impactos gerados pela organização atendem à essas expectativas
- Apresentar como a carta de serviços pode ser um instrumento para definir os produtos, canais e nível de desempenho de cada serviço alinhados com as expectativas dos clientes
- Elaborar a agenda estratégica de governo alinhada com essas expectativas
- Alinhar a estrutura implementadora envolvendo estrutura, processos, pessoas e TIC para a execução da agenda estratégica
- Desenhar a sistemática de monitoramento & avaliação como forma de geração de informações sobre o desempenho para reprogramação

CONTEÚDO, METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido utilizando como recursos aula expositiva, vídeos, cases, jogos e exercícios práticos. Como principais atividades didáticas desenvolvidas temos:

- Jogo do baralho da Gestão para resultados com a identificação dos principais conceitos
- Cadeia de valor com identificação dos clientes e produtos
- Modelo de diagnóstico da análise de prontidão como subsídio para identificação e priorização das principais lacunas do modelo de gestão do governo do estado

PRODUTOS GERADOS

- Cadeia de valor com identificação dos clientes, suas expectativas e quais produtos são oferecidos para atendê-los
- Análise de Prontidão do Governo de Alagoas com identificação dos principais obstáculos para geração de resultados

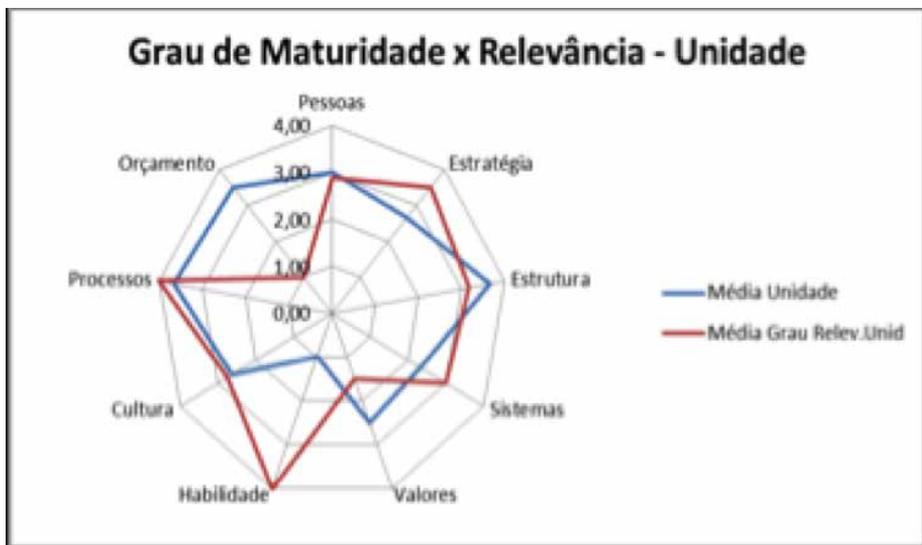
CONSIDERAÇÕES

O conteúdo programático previsto foi realizado com a participação dos alunos ao longo de todo o programa. Os jogos, casos e exercícios utilizados permitiram ainda a disseminação de boas práticas e a identificação das principais oportunidades de melhoria no governo do estado.

EXEMPLO DE PRODUÇÃO DOS GRUPOS

A figura abaixo apresenta um exemplo de Análise de Prontidão da Maturidade x Relevância das secretarias do Governo do Estado de Alagoas:

Figura 13: Análise de prontidão da maturidade x relevância das secretarias do governo de Alagoas



Fonte: FDC

4.5.1.9. *Direito público e administrativo*

Data: 05 e 06 de Novembro de 2013

Prof.: Daniel Cabaleiro Saldanha

Carga Horária: 16 horas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Compreender os princípios básicos do Direito Público, com ênfase para o Direito Administrativo, sua forma de operação, bem como, em especial, conhecer as linhas gerais do processo licitatório.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a diferença principiológica entre Direito Público e Direito Privado;
- Conhecer os Princípios Constitucionais que regem a Administração e sua aplicabilidade prática;
- Conhecer a Organização Administrativa do Estado, capacitando o aluno a distinguir os órgãos, autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, OSCIPs, Sistema 'S', de modo a compreender as diferenças pragmáticas de operação;
- Apresentar as Linhas Gerais das Licitações, os princípios que a regem, suas modalidades, seu rito procedimental, bem como as hipóteses de contratação direta pela Administração;
- Capacitar o aluno a participar da elaboração de um Termo de Referência e de um Edital;
- Capacitar o aluno a interpretar contratos administrativos e convênios;

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi ministrado com ênfase em intervenções expositivas do professor, valendo-se, bem assim, de casos-problema, que serviram de guia para a ampliação do ambiente de debates. O grupo de alunos foi instado a elaborar e construir soluções práticas para problemas reais, aquilitando não apenas os aspectos formais das soluções propostas, mas também levantando os pontos positivos, oportunidades e ameaças relacionados a cada solução aventada.

Observou-se o seguinte cronograma:

Quadro 2: Cronograma de apresentação dos conteúdos e das atividades

CONTEÚDO/ ATIVIDADE	05 DE NOVEMBRO MANHÃ	05 DE NOVEMBRO TARDE	06 DE NOVEMBRO MANHÃ	06 DE NOVEMBRO TARDE
DIREITO PÚBLICO				
EXERCÍCIO 01				
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRA- TIVA				
EXERCÍCIO 02				
LICITAÇÕES				
EXERCÍCIO 03				
CONTRATOS E CONVÊNIOS				

EXEMPLO DE CASO-PROBLEMA

Caso 01

O Estado de Alagoas pretende reorganizar sua rede de atendimento à saúde. A Secretaria de Estado de Saúde pretende criar alguns hospitais, que serão diretamente gerenciados pelo Estado. Ocorre, porém, que, em algumas cidades importantes do interior do Estado, não existe viabilidade técnica e financeira para manter a estrutura própria de hospitais geridos pelo poder público estadual. A população, entretanto, não pode ficar sem atendimento. Quais as alternativas viáveis juridicamente? Quais os argumentos favoráveis e desfavoráveis em relação a cada alternativa?

Roteiro inicial para enfrentamento do problema

Unidades Geridas Diretamente pelo Poder Público:

- Quais as alternativas de entidades (natureza jurídica)?
- Qual a forma de criação/instituição?

- c) Quais os pontos positivos e oportunidades (celeridade, custos, segurança na prestação dos serviços, continuidade, universalização do atendimento, etc)?
- d) Quais os pontos negativos e ameaças (celeridade, custos, segurança na prestação dos serviços, continuidade, universalização do atendimento)?

Unidades Geridas Indiretamente pelo Poder Público

- a) Quais as entidades podem ser parcerias da administração?
- b) Quais os instrumentos de formação das parcerias?
- c) Que espécie de despesas podem ser custeadas pelo poder público?
- d) Quais os pontos positivos e oportunidades?
- e) Quais os pontos negativos e ameaças?

PRODUTOS GERADOS

Roteiros para solução de problemas cotidianos que envolvem a definição de estratégias jurídicas

CONSIDERAÇÕES

A heterogeneidade do grupo, em alguma medida, dificulta as abordagens expositivas. É certo, todavia, que os alunos demonstraram especial interesse, sobretudo em função da ampla gama de conceitos apresentados, que permeiam o cotidiano de suas funções administrativas. Os casos-problema apresentados parecem guardar estreita semelhança com os desafios corriqueiros das atividades profissionais, de modo que a ampliação dos espaços de debate revela-se medida metodológica absolutamente eficiente.

Foi observado um alto índice de ausências, justificadas, na ampla maioria dos casos, por compromissos de trabalho reputados inadiáveis. Nesse passo, compromete-se a eficácia do curso, uma vez que a descontinuidade importa impacta negativamente na possibilidade de apreensão dos conceitos.

É de se notar, ainda, que existe grande interesse pelas temáticas que tangenciam o regime jurídico aplicável aos servidores públicos. Recomenda-se, pois, que, em futuras edições, o programa contemple conteúdo semelhante.

Figura 14: Turma de superintendentes - dinâmica de grupo



Fonte: Acervo FDC

4.5.1.10. Auditoria pública

Data: 07 de novembro de 2013

Profa.: Christiane Bedini Santorsula

Carga Horária: 8 horas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Discutir e exercitar os conceitos e ferramentas gerais e específicas da auditoria governamental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ambientar os participantes com o tema considerando suas origens e aplicações atuais;
- Contextualizar os temas de Ética e Governança Corporativa Pública como ambientes de aplicação da Auditoria;

- Identificar os tipos de auditoria e as formas de operacionalização;
- Apontar problemáticas e desafios do conceito, através de indicações de variáveis e desafios do Auditor;
- Conceituar os principais tipos de auditoria;
- Comparação de Auditoria no setor publico e privado;

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido por meio de exposição dos conceitos, levantamento de polêmicas especialmente preparadas para a discussão em sala, favorecendo a participação individual e em equipes. Foram trazidos pontos para análise e ponderação de importância e aplicabilidade no âmbito do auditor e dos auditados para que os participantes elencassem suas constatações e opiniões; Foram trazidos vários cases diretamente relacionados ao tema do modulo para discussão em sala.

PRODUTOS GERADOS

- Auditoria inserida no contexto da ética Corporativa Publica e Privada e
- Auditoria como instrumento fundamental para controles internos.

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados. Foram realizadas todas as atividades propostas e os produtos gerados foram de qualidade. Cabe ressaltar que houve significativa quantidade de participantes ausentes no Módulo.

4.5.1.11. GESTÃO PROCESSOS, PDCA & MASP (METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS)

Data: 3 a 5 de setembro de 2013

Prof.: Pedro Paulo

Carga Horária: 24 horas – sendo 16 horas para Gestão de Processos – Metodologias de Mapeamento e Redesenho de Processos e 8 horas para PDCA & MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Apresentar, discutir e exercitar os conceitos e ferramentas de Gestão de Processos aplicadas ao Setor Público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar os gestores (diretores) para a importância da gestão por processos como ferramenta gerencial para implementação e desdobramento das estratégias em todas as suas divisões/áreas;
- Refletir sobre o papel dos dirigentes como incentivadores do gerenciamento de processos na organização, envolvendo suas equipes para uma atuação integrada e colaborativa, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos;
- Ampliar a visão sistêmica dos participantes;
- Identificar as rupturas organizacionais que comprometem o alcance dos objetivos estratégicos da organização com base na análise do contexto atual, bem como os processos críticos a elas relacionados;
- Mapear e analisar os processos críticos em sua situação atual(as is) de modo a permitir a realização de um diagnóstico e identificar as rupturas de processos;
- Refletir sobre os objetivos dos processos e seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização;
- Identificar as interfaces dos processos críticos com os demais processos da organização – Visão sistêmica;
- Identificar os indicadores de desempenho de cada processo de modo a permitir seu monitoramento e controle;
- Propor um plano de ações para eliminação das rupturas e o redesenho (to be) dos processos críticos de modo a alinhá-los às estratégias;
- Repassar e exercitar a MASP- Metodologia de Análise e Solução de Processos e suas ferramentas auxiliares (Brainstormig, Diagrama de Causa e Efeito – ISHIKAWA, 5W2H, Pareto, GUT, Matriz de Decisão).

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

As atividades do módulo foram conduzidas por meio de aulas expositivas e atividades em grupo, incentivando-se tanto a participação individual como a aprendizagem em

equipe. Houve um predomínio das dinâmicas e exercícios das metodologias por meio das atividades em grupo.

Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Análise dos modelos de Gestão – Organizações Orientadas a Funções (tradicional/vertical) versus Organizações Orientadas a Processos (horizontal);
- Discussão sobre o Alinhamento de Processos e Pessoas às Estratégias da organização tendo como referência os Mapas Estratégicos elaborados no módulo anterior;
- Identificação dos problemas relacionados ou que dificultam o gerenciamento dos processos (rotinas) à luz dos princípios de gestão eficaz;
- Apresentação da ferramenta de gerenciamento de processos (melhoria de processos – PDCA).
- Exposição sobre as ações necessárias para manter um processo sob controle (Monitoramento e controle do processo);
- Análise do Mapa de Contexto;
- Escolha dos processos críticos com base nas rupturas organizacionais e em critérios como Impacto sobre as estratégias e desempenho atual – Foi usada nesse caso, como ferramenta uma Matriz Binária de Decisão;
- Mapeamento (elaboração dos fluxogramas) dos processos críticos, definição de seus objetivos, seus produtos/resultados, identificação das atividades críticas e das rupturas de processos;
- Definição dos Indicadores de Desempenho/resultados e seu relacionamento com os Indicadores Chave de Desempenho – KPI's;
- Elaboração do Plano de Ação para eliminação das Rupturas;
- Elaboração das Propostas de Redesenho para os Processos Críticos;
- A partir da escolha de um problema (Ruptura de processos) os participantes aplicaram a MASP, identificaram a Causa Raíz, definiram as ações corretiva ou de bloqueio e elaboraram um Plano de Implementação das Ações.

PRODUTOS GERADOS

- Relação das Rupturas Organizacionais e sua classificação quanto à Frequência e Gravidade
- Mapa dos Processos Críticos (Fluxograma da Situação Atual – as is)-

- Rupturas dos Processos e sua classificação quanto à Gravidade e Frequência;
- Indicadores de Desempenho por processo;
- Plano de Ação para Eliminação das Rupturas;
- Proposta de Redesenho do Processo (Fluxograma do Processo Crítico Redesenhado)
- Plano de Ação para Bloqueio da causa raiz do problema escolhido para exercitar a MASP (Produtos intermediários resultantes da implantação das ferramentas Auxiliares da MASP – Brainstorming, Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito), Pareto, Matriz de Decisão, Plano com Base nos 5W2H).

CONSIDERAÇÕES

Todas as atividades planejadas foram realizadas, e os produtos gerados poderão ser utilizados como ponto de partida na multiplicação dos conceitos e metodologias apresentados junto a suas equipes. Os participantes se mostraram bastante interessados e por meio de discussões e das atividades práticas em grupo tiveram a oportunidade de trocar experiências válidas e úteis em suas rotinas. Os materiais gerados pelos participantes em sala de aula ficaram sob a guarda da Coordenadora local em Maceió. As atividades extraclasse em anexo, foram sugeridas com o objetivo de permitir a sedimentação dos conceitos e metodologias de Gestão, Mapeamento e Redesenho de Processo e MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas trabalhados em sala de aula e bem como sua multiplicação junto às suas equipes. As mesmas deverão ser apresentadas e avaliadas pelos Superintendentes.

Figura 15: Turma de diretores em sala de aula



Acervo FDC

“Como presidente da Junta Comercial do Estado, agradeço à Fundação Dom Cabral pela disseminação desse conhecimento e de informações capazes de transformar a gestão pública em Alagoas. Com uma proposta bem definida, facilitadores capacitados e atividades interativas, a cada módulo, pude extrair importantes lições que estão sendo colocadas em prática nas atividades do dia a dia da Juceal”.

*José Lages Júnior, presidente da Junta
Comercial de Alagoas (Juceal).*

4.5.1.12. Orçamento público

Data: 28 de novembro de 2013

Prof.: Márcio Ferreira Kelles

Carga Horária: 08 horas

Público: Diretores

OBJETIVO GERAL DO MÓDULO

Apresentar conceitos, discutir e exercitar por meio de exercícios customizados à realidade do Estado de Alagoas, a aplicabilidade dos conteúdos necessários da trindade orçamentária, PPA, LDO e LOA. Pretende-se proporcionar ao aluno uma compreensão crítica do sistema de controle das contas públicas integrando os orçamentos num ambiente de transparência e responsabilidade dos agentes públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender o orçamento público no Brasil
- Analisar a metodologia de transferências constitucionais e voluntárias
- Apreender os fundamentos dos orçamentos no Brasil: princípios orçamentários, receita, créditos adicionais, fontes de recursos para abertura dos créditos adicionais
- Entender a dicotomia orçamento autorizativo x orçamento impositivo
- Compreender o controle da gestão pública com ênfase em equilíbrio fiscal
- Compreender as Despesas de Pessoal no setor público
- Identificar o mecanismo de contingenciamento de despesas ou limitação de empenho
- Informar acerca da influência do B.E.A. / USA - Budget Enforcement Act
- Analisar e exercitar o resultado primário e nominal
- Compreender a renúncia de receita
- Entender os instrumentos da transparência na CF, na LRF e na LAI (Lei de Acesso à Informação)
- Analisar e compreender as audiências públicas orçamentárias

METODOLOGIA E ATIVIDADES DO MÓDULO

O módulo foi desenvolvido por meio de exposição dos conceitos e discussão dos mesmos por meio de atividades em grupos, favorecendo a participação individual e em equipes. Foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Análise, debate e realização de exercício que evidenciou o setor de produção de feijão na região do Agreste e Sertão de Alagoas e como o orçamento público

pode e deve se adequar aos momentos de crise e evitar o colapso na referida agricultura.

- Análise, debate e realização de exercício que trouxe uma oportunidade de aplicar a lista de checagem da ordem ou fluxo orçamentário e financeiro.
- Apresentação de slides com os principais vetores da atividade orçamentária e financeira do Estado com debates concomitantes à apresentação.

PRODUTOS GERADOS

A forte concentração das atividades em apresentação de conceitos, debates e aplicabilidade de exercícios diretamente afetos à realidade dos alunos, proporcionou a geração do produto pretendido, que foi a qualificação na formação dos alunos, gerando maior segurança na aplicação dos conceitos no diuturno das atividades de trabalho.

CONSIDERAÇÕES

Os Participantes demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados. Foram realizadas todas as atividades propostas e a riqueza dos debates evidenciou que o produto gerado tem forte potencial de ser replicado no ambiente laboral.

4.6. Considerações sobre os resultados do programa e desafios

Os Participantes (Superintendentes, Coordenadores Especiais e Diretores que constituíram o grupo de treinandos deste Programa) demonstraram grande interesse pelos temas abordados e participaram das discussões contribuindo com exemplos práticos e opiniões baseadas nos conceitos apresentados.

As atividades casos e exercícios utilizados permitiram ainda a disseminação de boas práticas e a identificação das principais oportunidades de melhoria na gestão do estado.

Os produtos gerados durante as atividades dos Módulos foram de qualidade e poderão ser utilizados como ponto de partida na multiplicação dos conceitos e metodologias apresentados junto as equipes dos participantes.

Consideramos que os principais ganhos proporcionados pelo Programa foram:

Realização de atividade compartilhada de definição de objetivos, metas e planos de ação: na turma de Superintendentes e Coordenadores Especiais foram formados grupos de trabalho divididos por órgão. Cada grupo definiu mapas estratégicos, baseados no modelo do BSC - Balanced Scorecard - considerando suas prioridades de atuação a partir das referências do Plano Estratégico do Estado de Alagoas para o horizonte de 2011-2022.

Exercício de definição de métricas de desempenho: os participantes das duas turmas exercitaram a definição de indicadores de desempenho para medição dos resultados de forma clara e objetiva, tanto para objetivos estratégicos quanto para a gestão de processos.

Definição e priorização de Projetos: os participantes exercitaram a definição de prioridades de ações, que foram traduzidas em projetos estruturados, o que facilita a gestão e o alcance dos resultados.

Visão sistêmica, alinhamento e integração das atuações dos órgãos: os participantes ampliaram sua visão do todo na gestão pública do estado, considerando os impactos de suas ações e as interfaces com outros órgãos.

As atividades realizadas proporcionaram momentos de reflexão e troca de percepções e informações entre os participantes, ampliando seus entendimentos sobre as atuações, dificuldades e necessidades das outras áreas.

Os conceitos e metodologias trabalhados nas atividades referentes aos módulos de Gestão da Performance e Gestão de Processos proporcionaram aos participantes a experiência de discutir e exercitar o redesenho, em conjunto, de processos críticos de suas áreas de atuação. Tal prática contribuiu fortemente para o entendimento comum e alinhamento na gestão, além de exercitar o trabalho em equipe.

Promoção de discussões sobre as principais questões da gestão de equipes e de resultados: Os participantes realizaram atividades para reflexão, debate e entendimento do processo de liderança, considerando a dimensão objetiva - relacionada ao comportamento do líder - e a dimensão subjetiva, relacionada com valores culturais e com a percepção própria de cada participante.

Discussão sobre os principais aspectos da gestão do atendimento aos clientes no setor público: Foram apresentados os principais conceitos, metodologias e casos sobre gestão para resultados como forma de desenvolver uma política de gestão de clientes no setor público.

Análise e das principais referências e ferramentas legais e de controle de apoio à gestão pública: Foram analisados os princípios básicos do Direito Público, com ênfase para o Direito Administrativo, sua forma de operação, bem como, em especial, conhecer

as linhas gerais do processo licitatório. Foram discutidos e exercitados os conceitos e ferramentas gerais e específicas da auditoria governamental. Foram apresentados conceitos e realizados exercícios baseados na realidade do Estado de Alagoas, para dar suporte à discussões sobre a aplicabilidade dos conteúdos necessários da trindade orçamentária, PPA, LDO e LOA. Foram feitas análises críticas sobre as características do sistema de controle das contas públicas que integra os orçamentos num ambiente de transparência e responsabilidade dos agentes públicos.

Todo esse conjunto de conceitos, metodologias e ferramentas, aplicados de forma multidisciplinar, formou um modelo de desenvolvimento que privilegiou a construção compartilhada e gradativa do conhecimento, contribuiu para ampliar a visão crítica dos gestores, aumentando seu grau de entrosamento e dotando-os de ferramentas que poderão contribuir para elevar o desempenho de sua gestão.

Conforme o modelo de geração de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, o Programa procurou estimular mudanças de habilidades e atitudes mediante exercícios vivenciais e reflexões que procuram colocar o participante como ator consciente do seu processo de desenvolvimento, vis-à-vis às forças propulsoras e restritivas do contexto.

Foram utilizados estimuladores como exposição de conteúdo dialogada, reflexão e debate de textos, estudos de caso e exercícios em grupo para reflexão de temas específicos, entre outros.

Durante a realização dos Módulos, os participantes realizaram atividades aplicadas com o objetivo de fazer uma reflexão dos conceitos aprendidos e de como fazer a transposição para sua prática do dia a dia. Tais atividades permitiram aos participantes interagir utilizando conceitos e métodos discutidos em sala de aula de forma estruturada, para tratar de algum tema relevante para a realidade de sua área de atuação.

Desafios e Próximos Passos

O Plano Estratégico do Estado de Alagoas para o horizonte de 2011-2022 é um exemplo de plano bem estruturado, consistente e abrangente. O grande desafio para os gestores públicos deste estado nos próximos anos é garantir a execução deste Plano de forma eficiente, garantindo a eficácia e efetividade de seus resultados.

O Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos do Estado de Alagoas foi um passo importante para o aprimoramento dos Superintendentes, Coordenadores Especiais e Diretores participantes em conceitos, ferramentas e metodologias aplicados à gestão pública, além de proporcionar um ambiente para reflexões e compartilhamento de questões, de pontos de vista e de práticas entre os representantes de Secretarias e Órgãos.

Mas esta iniciativa não deve ser a única. Outros programas, com estrutura similar e/ou com formatos complementares (por exemplo, com uma continuidade maior ou com atividades específicas aplicadas ao dia a dia dos participantes e acompanhadas de forma presencial e/ou a distância nas áreas) devem ser implementados como um dos pilares da execução do Pano Estratégico do Estado de Alagoas.

A continuidade do Programa deve possibilitar também a ampliação de sua abrangência para outros níveis da estrutura de gestão do estado, garantindo um maior envolvimento das equipes e a consolidação de conceitos, ferramentas e práticas em todos os níveis e processos da estrutura pública.

Desta forma, considerando que o processo de produção coletiva do conhecimento é dinâmico e contínuo - o que contribui de forma efetiva para o aprimoramento de comportamentos, habilidades e práticas - a continuidade do Programa pode ser enriquecida e estruturada com ações interdisciplinares de compartilhamento de informações, interação e reflexões, tais como:

Desenvolvimento de uma estrutura modular de Ensino a Distância: Essa abordagem permite maior abrangência de participantes para a disseminação de conceitos e metodologias de gestão considerados mais básicos. É uma poderosa ferramenta de ensino desde que bem estruturada e gerenciada (tanto na composição dos conteúdos quanto na participação dos treinandos e avaliação dos resultados de aprendizagem);

Definição de Módulos de Ensino Presenciais para os diversos níveis da gestão (gestores e equipes): Os módulos presenciais são fundamentais para o tratamento de conceitos, ferramentas e metodologias mais complexos e têm o objetivo fundamental de proporcionar espaço coletivo de aprendizado.

Estruturação de Práticas de Acompanhamento Presencial da implantação e consolidação de práticas de de gestão consideradas fundamentais para o estado:

O acompanhamento presencial - as monitorias - é eficaz quando acontece em paralelo aos ciclos presenciais e à distância e se caracterizam por serem o momento em que especialistas em gestão pública e os representantes das órgãos trabalharão em conjunto, unindo a teoria ao dia a dia, de acordo com as suas necessidades específicas.

Assim, torna-se fundamental o planejamento e implementação da continuidade do Programa de Desenvolvimento dos Gestores, visando a garantia do aprimoramento conceitual e comportamental dos gestores públicos, além da consolidação de ferramentas e práticas de gestão que irão contribuir para o alcance dos objetivos e metas do Plano Estratégico do Estado e de cada Órgão da gestão estadual de Alagoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT . NBR ISO 9000:2005 – Gestão da Qualidade : fundamentos e vocabulário. São Paulo : ABNT. 2005

A lei 4.320 comentada. (2012) J. Teixeira Machado Jr. e Heraldo da Costa Reis. 34a.ed. ver. atual. – Rio de Janeiro: IBAM.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

BALEIRO, Aliomar (2010) Uma introdução à Ciência das Finanças. 17a. Ed. Rev. E atualizada por Hugo de Brito Machado Segundo.- Rio de Janeiro: Forense.

BERNE, Eric – Os jogos da vida – Artenova – 1977

BRANDÃO, Hugo Pena; GUMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construíto? RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <www.rae.com.br/rae/index> Acesso em: 25 Ago. 2007.

BRASSARD, Michael . Qualidade Ferramentas para uma Melhoria Contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark.1996.

Caminhos da Transparência: análise dos componentes de um sistema nacional de integridade / Bruno Wilhelm Speck, organizador. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2002.

CAMPOS, V. Falconi. Gerência da Qualidade Total. Belo Horizonte:FCO,1990

CASTRO, José Nilo de. (2001) Responsabilidade fiscal nos municípios. – Belo Horizonte: Del Rey.

CASTRO, Domingos Poubel de (2008) Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: do Código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: guia para atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs. São Paulo: Atlas.

CHAVES, Francisco Eduardo Carrilho. Controle externo da gestão pública: a fiscalização pelo Legislativo e pelos Tribunais de Contas. 2ª Ed. – Niterói: Impetus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003;

- COHEN, Allan & BRADFORD, David L. – *Intelligence without authority* – ed Wiley 2005.
- Cognição, Ciência e Vida Cotidiana. Belo Horizonte, UFMG, 2001.
- Comentários à lei de responsabilidade fiscal. (2011) Ives Gandra da Silva Martins, Carlos Valder do Nascimento, org. 5a. Ed.– São Paulo: Saraiva.
- CONTI, José Maurício. *Direito financeiro na constituição de 1988*. 1ª ed. - São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1998.
- CRUZ, Flávio da. (2001) *Comentários à lei 4.320*. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas.
- CRUZ, Flávio da (2007) *Auditoria governamental*. São Paulo: Atlas.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na Organização através da tecnologia da informação*. Tradução Waltensir Dutra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Direito público moderno*. (2003) Luciano Ferraz e Fabrício Motta, coordenadores e co-autores. – Belo Horizonte: Del Rey.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo, 10a ed., Atlas, 1998.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 23a ed., 1998.
- Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- ESPÍRITO SANTO. *Espírito Santo 2025: Plano de desenvolvimento*. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, 2006.
- BOOG, GUSTAVO. *O Desafio da Competência*. 1a edição. São Paulo, Best Seller, 1991.
- PRAHALAD, C.K, e G. Hamel. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FCO – Fundação Christiano Ottoni , *Casos Reais de Implantação de TQC: PDCA – Método de Solução de Problemas*. Belo Horizonte, v. 2 – 1993.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby (2002) *Responsabilidade fiscal, questões práticas na função do ordenador de despesa; na terceirização da mão-de-obra; na função do controle administrativo*. 2. ed. ver., atual. e ampl. – Brasília: Brasília Jurídica.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby (2003) *Tribunais de Contas do Brasil: jurisdição e competência*. Belo Horizonte: Ed. Fórum.
- FIGUEIREDO, Carlos Maurício (2006) *Lei de responsabilidade fiscal: aspectos polêmicos*. Carlos Maurício Figueiredo, Marcos Nóbrega. Belo Horizonte: Fórum.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício. (2003) Comentários à lei de responsabilidade fiscal. São Paulo: Nossa Livraria Ed.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo. RAE: Revista de Administração de Organizações, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1-19, out./dez. 2000.

GUERRA, Evandro Martins (2003) Os controles externos e interno da administração pública e os tribunais de contas. Belo Horizonte: Ed. Fórum.

HAMMER, M. Além da Reengenharia: como as organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia – Revolucionando a Organização. 17. Ed. São Paulo: Campus, 1993.

HARADA, Kiyoshi. (2012) Direito Financeiro e Tributário. 21a. Ed. Revista e ampliada.- São Paulo: Atlas.

HEHN, H. F. Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

HELMAN, H., ANDERY, P.R.P. Análise de falhas (aplicação dos métodos fmea-fta). Fundação Christiano Ottoni

HERSEY, P e BLANCHARD, KENETH. Psicologia para Administradores, Ed. EPU – 1986.

HRONEC, S. M. Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua Organização. São Paulo: Makron Books, 1994.

IMAI, M. Kaizen. SGS THOMSON Microelectronics

JARDIM, Eduardo Marcial Ferreira (2008). Manual de direito financeiro e tributário. – 9. ed. ver. e atual. – São Paulo: Saraiva.

JONGEWORD, Dorothy e JAMES, M.- Nascido para vencer – Brasiliense – 1984

JUND, Sérgio (2006) Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e questões. – Rio de Janeiro: Elsevier.

KARPMAN, Stephen–The drama triangle–Transactional Analysis Journal vol. 6

KELLES, Márcio Ferreira. (2007) Controle da administração pública democrática – Tribunais de Contas no controle da LRF. Belo Horizonte: Ed. Fórum.

KELLES, Márcio Ferreira (2010) 10 anos da Lei de Responsabilidade Fiscal – os benefícios do novo paradigma fiscal. Revista Técnica dos Tribunais de Contas. Belo Horizonte: Editora Fórum.

KELLES, Márcio Ferreira (2011) A Supremacia da Constituição – reforma e controle no direito comparado. José Luiz Quadros Magalhães, org. Belo Horizonte: Arraes Editores.

KELLES, Márcio Ferreira (2012) A complementariedade dos controle interno e externo mediados pelo controle social, in Mecanismos de controle interno e sua matriz constitucional – um diálogo entre Brasil e Argentina. Cristiana Fortini e Miriam Mabel Ivanega, organizadoras. Belo Horizonte: Editora Fórum.

LEAL, Rogério Gesta (2006) Estado, administração pública e sociedade: novos paradigmas. Porto Alegre: Livraria do Advogado.

MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. (1999) Poder municipal: paradigmas para o estado constitucional brasileiro. – Belo Horizonte: Del Rey.

MARCELINO, L. R. Sistema de gestão orientada por processos – SGOPP: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação. Tese (doutorado).- PPGEP/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MARIOTTI, H. As paixões do Ego: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MASLOW, A. H. Introdução à Psicologia do Ser. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado

MATIAS-PEREIRA, José. (2003) Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil. 2a. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. (2009) Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas.

MATURANA, H. Amar e Brincar: fundamentos esquecidos do humano. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MELO, Pedro Paulo de O. Aperfeiçoamento de uma tipologia para organizações orientadas a processo. Belo Horizonte: FNH - Faculdade Novos Horizontes, 2007. Projeto de Pesquisa.

MELO, Pedro Paulo de O. Controle Estatístico de Processos-CEP, Pós-Graduação em Engenharia de Processos, IETEC- Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2006. (Apostila).

MELO, Pedro Paulo de O. Gerenciamento e Mapeamento de Processos, IETEC- Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2005. Apostila.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 2010.

MILESKI, Hélio Saul. O controle da gestão pública. 2.ed. ver. e atual. e aum. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

MONTEIRO, J. M.; De SORDI, J. O. O sistema ERP e a sua contribuição para a mudança de gestão das Organizações: da gestão funcional para a gestão por processos. eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. Santos. Universidade Católica de Santos, v.2, n.2, p.39-68, abr./jun. 2006.

MOREIRA NETTO, Diogo de Figueiredo. (2001) Considerações sobre a lei de responsabilidade fiscal: finanças públicas democráticas. – Rio de Janeiro: Renovar.

NÒBREGA, Marcos. (2002) Lei de responsabilidade fiscal e leis orçamentárias. – São Paulo: Editora Juarez de Oliveira.

O Novo Tribunal de Contas: órgão protetor dos Direitos Fundamentais (2003). Alfredo José de Souza et. al. – Belo Horizonte: Ed. Fórum.

O Supremo Tribunal Federal Revisitado: o ano judiciário de 2002. (2003) Álvaro Ricardo de Souza Cruz (coord.). – Belo Horizonte: Mandamentos.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de (2010) Curso de direito financeiro. 4a. Ed. rev. e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Orçamentos públicos e direito financeiro / coordenadores José Maurício Conti e Fernando Facury Scaff. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

PASCOAL, Valdecir Fernandes (2005) Direito Financeiro e controle externo: teoria e jurisprudência (atualizado de acordo com a lei de responsabilidade fiscal). – 4 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. (2001) Crimes de responsabilidade fiscal: atos de improbidade administrativa por violação da LRF. – São Paulo: Atlas.

PLATÃO. Teeteto e Crátilo - diálogos. Belém: UFPA, 1998

Responsabilidade fiscal: estudos e orientações – uma primeira abordagem. (2001) Cerdônio Quadros (org.). – 1ª. Ed. – São Paulo: Editora NDJ.

SANTOS, R. P. C. Engenharia de Processos: conceitos e prática. Rio de Janeiro: COPPE-EE / UFRJ, 2001.

SEIXAS, E. D..Apostila de desenvolvimento de processos e fornecedores do curso de pós graduação em gestão da qualidade. FGV

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Administração, 2006.

SOUZA, Patrícia Verônica Nunes Carvalho Sobral de. (2011) Corrupção & Improbidade: críticas e controle. Belo Horizonte: Fórum.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das Organizações. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

TENNER, Arthur R.; DeTORO, Irving J. Process redesign - Implementation Guide for Managers. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TOLEDO, Flávio de; ROSSI, Sérgio. Lei de Responsabilidade Fiscal comentada artigo por artigo. 3ª Ed., São Paulo: NDJ, 2005.

TORRES, Ricardo Lobo. (2011) Curso de direito financeiro e tributário – 18ª edição, rev. E atual. - Rio de Janeiro: Renovar.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2009.

VASQUEZ, R.Z. Estabelecimento de um sistema de controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaio, de acordo com as normas QS 9000 / ISO 9000. Mitutoyo

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos. FCO – Fundação Christiano Ottoni –UFMG – Belo Horizonte -1995. v. 2., 404p.

Bibliografia Complementar

ESTORNINHO, Maria João. Requem pelo Contrato Administrativo. Lisboa: Almedina, 2003.

ESTÉVEZ ARAÚJO, José A. Gobernanza y Racionalidad Discursiva. In: BOLADERAS, Margarita; et all (org.) Ciudadanía y Derechos Humanos: Gobernanza y Pluralismo. Barcelona: Horsori, 2009. p. 29 – 47.

NETTO, Luísa Cristina Pinto e. Participação Administrativa Procedimental. Belo Horizonte: Forum, 2009.

PIRES, Maria Coeli Simões. Transparência e Responsabilidade na Gestão Pública. In: Revista do Tribunal de Contas, out-nov-dez 2011, v. 81, n. 4, ano XXIX, 2011. p. 60-74.

JUNIOR, Onofre Alves Batista. As transações Administrativo-Tributárias e o Risco de Legalismo Estéril dos Órgãos de Controle. In: DERZI, Misabel Abreu Machado. Separação dos Poderes e Efetividade do Sistema Tributário. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

REALIZAÇÃO

