



**GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE**

Boas Práticas em
GESTÃO E PLANEJAMENTO



Boas práticas em GESTÃO E PLANEJAMENTO

CRÉDITOS:



SUMÁRIO



LISTA DE SIGLAS	10
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	11
1. Elaborar um Plano Estratégico de Longo Prazo	11
2. Estabelecer planos estratégicos setoriais	11
3. Elaborar o Plano Plurianual seguindo o Plano Estratégico	12
4. Estabelecer Programas Estratégicos	12
5. Estabelecer Projetos Estratégicos	12
6. Estabelecer Processos Estratégicos	13
7. Definir o orçamento conforme metas e resultados a serem alcançados no Plano Plurianual	13
8. Planejar as ações conforme a lógica de Redes de Ação Integrada	14
9. Realizar Reuniões Gerenciais	14
10. Implantar um planejamento participativo	15
11. Estabelecer um planejamento de captação de recursos	15
Monitoramento de Ações e Contratualização de Resultados	17
12. Criação de um Escritório Central de Projetos	17
13. Criação de Escritórios Setoriais de Projetos	17
14. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Programas Estratégicos	18
15. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Projetos Estratégicos	18

SUMÁRIO



16. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Processos Estratégicos	19
17. Realizar Comitês de Resultados	19
18. Realizar monitoramento bimestral do Plano Plurianual	20
19. Realizar avaliação do Plano Plurianual (PPA)	21
20. Realizar a contratualização de resultados de 1ª Etapa	21
21. Realizar a contratualização de resultados de 2ª etapa	22
22. Implantar o prêmio por produtividade	22
23. Implantar a gestão à vista	23
Governo Eletrônico	24
24. Implantar um sistema integrado de Administração Financeira e Orçamentária	24
25. Realizar a Integração de sistemas existentes	25
26. Criar canais de relacionamento com a população	25
27. Ampliar e melhorar as Redes Sociais	26
28. Aprimorar os sites dos órgãos de governo	26
29. Criar um site de Transparência	27
Gestão de Pessoas	28
30. Mapeamento da força de trabalho	28
31. Criação da certificação ocupacional	29
32. Mapear e definir as competências essenciais dos servidores	29

SUMÁRIO



33. Mapear e definir as competências técnicas para cargos chave	30
34. Mapear e definir as competências gerenciais	30
35. Programa de desenvolvimento de competências (gaps)	31
36. Implantação de sistemática de Avaliação de Desempenho	31
37. Criação de Planos de Desenvolvimento para os servidores	32
38. Implantação da lógica de Remuneração Variável	33
39. Criação de um programa de treinamento para a Liderança	33
40. Criação de um banco de talentos	33
41. Criação de um programa de Mentoria	34
42. Implantação de treinamento introdutório para novos servidores	34
43. Revisão dos Planos de carreira	34
44. Implantação de uma Escola de Governo	35
45. Estabelecimento de um programa de formação continuada	35
46. Criação de uma instância de negociação permanente com sindicatos	36
47. Implantação de um sistema informatizado de gestão de pessoal	36
48. Criação de plano de previdência complementar	36
Logística e Compras	38
49. Criação de um catálogo de materiais e serviços	38
50. Identificação e análise dos grupos estratégicos de compras do município	38
51. Aprimorar a aquisição dos grupos estratégicos de compras	39

SUMÁRIO



52. Implantar critérios de sustentabilidade nas compras municipais	39
53. Criar mecanismos de incentivo à participação de micro e Pequenas empresas nos processos de compras municipais	40
Estabelecimento de Parcerias	42
54. Criação de um Marco Legal de Parcerias Público Privadas (PPPs) para o município	42
55. Criação de Plano Municipal de PPPs	42
56. Criação de um fundo para as PPPs	42
57. Estruturar metodologia de seleção e acompanhamento de parcerias com Organizações Sociais	43
Desburocratização	44
58. Identificação dos processos de governo: Estado – Estado, Estado – Empresa, Estado – Cidadão	44
59. Priorização e seleção de processos com maior nível de burocracia para trabalho	44
60. Revisão de processos	45
61. Revisão de atribuições dos órgãos de governo	45
62. Revisão da estrutura de governo	45
63. Criação de um programa de Governo sem papel	46
64. Criação de um Centro de Serviços Compartilhados	46
65. Criação um programa de incentivo à inovação no governo	46
66. Premiação de boas práticas	47

LISTA DE SIGLAS

1. Centro de Serviços Compartilhados (CSC)
2. Empresas de Pequeno Porte (EPP)
 3. Microempresas (ME)
4. Parceria Público Privada (PPP)
5. Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP)
 6. Plano Plurianual (PPA)
7. Lei de Orçamento Anual (LOA)



PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

1. Elaborar um Plano Estratégico de Longo Prazo

O Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) é um instrumento de planejamento capaz de direcionar as prioridades de execução no momento atual, a partir de uma ótica de desenvolvimento traduzida na visão de futuro estabelecida para o município. Em outras palavras, o PELP externaliza para os gestores e servidores públicos um horizonte de desenvolvimento de longo prazo, de forma que esse horizonte possa ser internalizado nos instrumentos de planejamento e nas práticas de gestão de curto prazo.

A partir da resposta às perguntas como “Onde estamos?”, “Aonde podemos chegar?”, “Aonde queremos chegar?” e “Como vamos chegar lá?”, é possível construir a visão de futuro para o município, e estabelecer os principais caminhos e estratégias para atingir esse futuro desejado. A participação de representantes da população, juntamente com atores chave do governo, é fundamental para o sucesso deste processo.

2. Estabelecer planos estratégicos setoriais

A partir da elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP), é importante elaborar planejamentos estratégicos para cada um dos órgãos e entidades que compõem o governo municipal. A elaboração de planos setoriais é passo fundamental para permitir um melhor alinhamento, garantindo que o trabalho de cada órgão irá contribuir ao atingimento da visão de futuro global do município.

Os órgãos devem pensar sua atuação de maneira conectada com os demais, no que chamamos de Redes de Ação Integrada. Para a construção do plano setorial, cada órgão deve fazer uma análise do PELP e ver quais objetivos e metas refletem a sua atuação. A partir daí, cabe ao órgão fazer uma análise da sua atuação, contextualizando-a nas Redes de Ação Integrada definidas, para então definir os seus objetivos estratégicos, as estratégias prioritárias e os indicadores e metas para mensurar a sua atuação.

3. Elaborar o Plano Plurianual seguindo o Plano Estratégico

A elaboração do Plano Plurianual (PPA), que é o plano de médio prazo (4 anos) a ser feito por todos os entes da federação conforme determinação constitucional, deve se basear no Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP) traçado para o município, a fim de garantir que as ações sejam selecionadas e priorizadas conforme seu potencial de contribuição para a visão de futuro estabelecida.

É a partir dos caminhos e estratégias definidos no PELP que devem ser priorizados os projetos a serem executados pela prefeitura nos próximos quatro anos. Como os recursos são escassos, a definição da alocação dos mesmos conforme a contribuição potencial que cada programa pode trazer para a consecução da estratégia se mostra o melhor caminho para se atingir resultados efetivos ao longo da gestão.

Da mesma forma, é importante que as metas físicas selecionadas sejam um desdobramento das metas escolhidas no longo prazo. Desta forma, é possível garantir um processo permanente de verificação do desempenho das ações necessárias para o atingimento dos objetivos de longo prazo pretendidos.

4. Estabelecer Programas Estratégicos

Os programas são aqui compreendidos como um conjunto de projetos e processos relacionados e complementares. A definição de programas estratégicos visa definir grandes grupos de ações e atividades correlacionadas, sejam elas de duração limitada e fim determinado (projetos), ou recorrentes (processos), que quando gerenciadas de maneira sinérgica, permitem a obtenção de benefícios e resultados que não seriam executados caso os mesmos fossem gerenciados de maneira individualizada.

A definição dos programas como estratégicos é feita conforme seu potencial de contribuição para o atingimento dos objetivos definidos no PELP, e esta classificação implica em receber um fluxo prioritário de recursos e uma sistemática de monitoramento diferenciado.

5. Estabelecer Projetos Estratégicos

Projetos são empreendimentos únicos, singulares, com início e fim determinados, que mobilizam recursos e competências para a entrega de bens ou serviços específicos. A definição de projetos estratégicos implica na definição também de parâmetros de prazo, custo e escopo para sua realização. Assim, a seleção de um projeto é realizada conforme a escolha dos produtos ou serviços novos que se deseja criar, e a seleção do projeto deve ser sucedida pelo planejamento do mesmo. Isso porque não existem projetos que não possuam prazo, custo e escopo determinados, e esta



A definição dos programas como estratégicos é feita conforme seu potencial de contribuição para o atingimento dos objetivos definidos no PELP, e esta classificação implica em receber um fluxo prioritário de recursos e uma sistemática de monitoramento diferenciado.

determinação só pode ser feita a partir de um processo estruturado de planejamento.

Assim como os programas, os projetos ditos estratégicos deverão ter fluxo privilegiado de recursos, e deverão ser objeto de monitoramento diferenciado e intensivo.

6. Estabelecer Processos Estratégicos

Processos são conjuntos de atividades recorrentes, estruturadas e desenhadas para produzir um bem ou serviço específico para a população. Trata-se, portanto, de um fluxo contínuo de atividades executadas de maneira repetida ao longo do tempo. Os processos estratégicos podem ser processos já existentes na administração, mas que são considerados prioritários por contribuir diretamente no atingimento dos objetivos de longo prazo definidos, e muitas vezes envolvem somas consideráveis de recursos. Podem, ainda, ser processos novos, que resultam da consecução ou finalização de projetos, e cujo desempenho pode ser crucial para que os objetivos atingidos pelo projeto possam perdurar no tempo.

Assim como os programas e projetos, os processos considerados estratégicos devem ser objeto de fluxo prioritário de recurso, e devem receber monitoramento e gerenciamento intensivos.

7. Definir o orçamento conforme metas e resultados a serem alcançados no Plano Plurianual

O estabelecimento de um orçamento anual de trabalho, no Brasil consubstanciado na Lei de Orçamento Anual (LOA), deve ser resultante do desdobramento do PPA. Assim, temos o PELP como o planejamento de longo prazo, que é base para o PPA, planejamento de médio prazo, e este, por sua vez, deve ser refletido na LOA, planejamento de curto prazo. Esta lógica, conhecida como duplo-planejamento, busca garantir a convergência entre as ações que o governo adota para o momento presente (planejamento “hoje para hoje”) e para o momento futuro (planejamento “hoje para amanhã”), evitando que suas ações sejam guiadas apenas pelo imediatismo e que seja possível, com isso, obter resultados efetivos em todos os horizontes temporais.

Portanto, a definição de orçamento para cada ano deve considerar as prioridades e as metas definidas no PPA. Aos programas, projetos e processos selecionados como estratégicos deve ser garantido o recurso para a execução plena. Dada a limitação orçamentária à qual se submetem todos os municípios, um planejamento cuidadoso, no qual seja possível aferir com critério qual é de fato a necessidade orçamentária para um ano de cada projeto e cada processo, é de suma importância para a maximização das atividades do governo. Este planejamento deve ser realizado por equipes especializadas, os escritórios central e setoriais



Os processos estratégicos podem ser processos já existentes na administração, mas que são considerados prioritários por contribuir diretamente no atingimento dos objetivos de longo prazo definidos, e muitas vezes envolvem somas consideráveis de recursos.

de projetos, que serão descritos à frente, e deve sempre considerar a necessidade de que a execução física e a execução financeira ocorram de maneira coordenada.

8. Planejar as ações conforme a lógica de Redes de Ação Integrada

O planejamento de programas, projetos e processos não deve ser realizado apenas de maneira segmentada, isto é, com cada órgão sendo entendido como uma estrutura isolada. Isso porque quando os órgãos são tratados desta forma, sem que se perceba e analise sua inter-relação com os demais, corre-se o risco de sobreposição de atividades e má alocação de recursos. É bastante comum que os órgãos tenham grande interface de trabalho entre si, de forma que é necessário identificar estas interfaces e correlações, passando a entender os órgãos como Redes de Ação Integrada. Neste conceito de redes, os órgãos não trabalham isoladamente para consecução dos próprios objetivos, e sim de maneira conectada para atingimento de resultados para todo o município.

Ao se planejar as ações, sejam elas projetos ou processo, de acordo com a lógica de Redes de Ação Integrada, os objetivos delineados no PELP e no PPA são pensados de maneira conjunta. Não se deve necessariamente distribuir um objetivo ou ação por órgão, e sim pensar quais órgãos podem contribuir para cada objetivo, e como os mesmos devem atuar de maneira sinérgica para o mesmo. Exige-se, portanto, uma atuação matricial, e um planejamento e monitoramento transversais, devendo ser abandonada a lógica tradicional de hierarquização forte.

9. Realizar Reuniões Gerenciais

As reuniões gerenciais são momentos em que o prefeito apresenta aos servidores da prefeitura o planejamento para cada ano, definido em termos de metas e entregas a serem realizadas por cada Rede de Ação Integrada. Este planejamento, na verdade, não é obra apenas do trabalho do prefeito, e sua construção se dá com a participação e envolvimento dos servidores. De toda forma, é de suma importância este momento de apresentação do planejamento, para que os servidores de cada um dos órgãos possam conhecer o planejamento desenvolvido pelos demais, fortalecendo o trabalho cooperativo e a lógica de redes. Ademais, trata-se de um momento em que devem ser firmados formalmente os compromissos do Pacto por Resultados, que será apresentado à frente, garantindo o comprometimento de toda a Administração.



Ao se planejar as ações, sejam elas projetos ou processo, de acordo com a lógica de Redes de Ação Integrada, os objetivos delineados no PELP e no PPA são pensados de maneira conjunta. Não se deve necessariamente distribuir um objetivo ou ação por órgão, e sim pensar quais órgãos podem contribuir para cada objetivo, e como os mesmos devem atuar de maneira sinérgica para o mesmo.

10. Implantar um planejamento participativo

É importante que o planejamento não seja entendido como um processo fechado e interno da Administração, afinal, o grande objetivo de todos os governos é gerar resultados para a sociedade. O ideal é que o envolvimento da população se dê em todos os momentos do planejamento, desde o desenho da visão de futuro de longo prazo trazida pelo PELP, à definição das prioridades de médio prazo contidas no PPA, culminando com a alocação anual de recursos na LOA.

Um primeiro passo necessário para garantir o envolvimento da população é dar aos instrumentos de planejamento uma linguagem clara e direta. Caso os documentos de planejamento sejam revestidos de linguagem eminentemente técnica e de difícil compreensão pela população, dificilmente será possível uma maior participação. Um segundo passo importante é definir como se dará esta participação. Muito embora uma participação direta, aberta a todos os membros do município seja entendido como o ideal, este pode ser um processo de difícil organização, sendo necessário muitas vezes o uso de recursos tecnológicos que podem não estar plenamente disponíveis. Portanto, uma possibilidade a ser considerada é executar a participação por meio de representantes da sociedade civil organizada, ou seja, os representantes de cooperativas, associações, sindicatos, etc. Por fim, é importante delinear sob quais aspectos se dará esta participação, vez que há aspectos eminentemente técnicos do planejamento que dificilmente se consegue definir de maneira participativa. Assim, uma sugestão é de que as discussões sejam focadas no planejamento dos programas, projetos e processos considerados estratégicos.

11. Estabelecer um planejamento de captação de recursos

Hoje os municípios de forma geral trabalham em um contexto de grave restrição de recursos, notadamente em virtude do desenho federativo definido para o país em nossa Constituição. Diante disso, é necessário que os municípios trabalhem de maneira proativa na captação de recursos externos que possam auxiliar na execução das prioridades estabelecidas. São diversas as fontes externas de recursos possíveis: convênios estaduais e federais, operações de crédito, emendas parlamentares estaduais e federais.

Para maximizar a entrada destes recursos, sugere-se que os municípios trabalhem com um planejamento de captação de recursos, a ser realizado preferencialmente por uma equipe dedicada a este fim. Este planejamento deve considerar que as captações externas de recursos contam tanto com janelas periódicas quanto com janelas eventuais de oportunidades. Assim, as emendas parlamentares e algumas linhas de convênios se caracterizam como janelas periódicas, isto é, anualmente são abertas para que os recursos possam ser pleiteados. Já as operações de crédito



Sejam as oportunidades eventuais ou periódicas, o importante é que o município possua um banco de projetos bem estruturado para apresentar àqueles que oferecem os recursos.

e outras linhas de convênios são eventuais, isto é, são abertas conforme oportunidade e conveniência dos agentes externos à prefeitura.

Sejam as oportunidades eventuais ou periódicas, o importante é que o município possua um banco de projetos bem estruturado para apresentar àqueles que oferecem os recursos. No caso das janelas periódicas, estes projetos devem compor portfólios a serem apresentados quando da abertura das janelas, demonstrando capacidade de planejamento e organização por parte do município. No caso das janelas eventuais, é necessário que a equipe esteja atenta à sua abertura e às suas exigências, formatando portfólios específicos para cada oportunidade.



MONITORAMENTO DE AÇÕES E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS

12. Criação de um Escritório Central de Projetos

O Escritório Central de Projetos é uma equipe dedicada à coordenação das atividades de planejamento e monitoramento das prioridades da prefeitura, sendo geralmente vinculado à Secretaria de Planejamento. É este escritório que deverá conduzir e coordenar as atividades de elaboração do PELP, planejamento e monitoramento dos programas, projetos e processos estratégicos, e confecção, pactuação e avaliação do Pacto para Resultados, além de garantir o alinhamento metodológico entre todos os órgãos.

O escritório do projeto atua junto aos órgãos da prefeitura, como um representante do prefeito. É o escritório de projetos o responsável por organizar e selecionar as informações de monitoramento da estratégia governamental, levando-as ao conhecimento da alta administração do município para a tomada de decisão. Para tanto, deverá ser definida uma metodologia de monitoramento da estratégia, que deverá contar tanto com relatórios de situação como com reuniões colegiadas de discussão da estratégia (Comitês de Resultados), permitindo aos líderes o conhecimento da situação e a definição de ações para tratar dos entraves à execução dos objetivos prioritários.

13. Criação de Escritórios Setoriais de Projetos

Além do Escritórios Centrais de Projetos, responsáveis pelo planejamento e monitoramento da estratégia do município como um todo, de forma ampla, devem ser também criados Escritórios Setoriais de Projetos. Estes escritórios servem como um suporte para que cada órgão possa executar a estratégia definida nos planos setoriais. Sua atuação deve ser coordenada com a do Escritório Central, sendo basicamente um espelho da atuação deste. Enquanto o Escritório Central atua junto aos órgãos como um representante do prefeito, os escritórios setoriais atuam junto às equipes de cada órgão, como representantes do secretário municipal.

14. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Programas Estratégicos

O monitoramento dos programas estratégicos deve seguir uma lógica e um rito previamente definidos pelo município. Enquanto o gerenciamento dos programas deve ser feito por um gerente específico, que atua juntamente às áreas finalísticas, e que seja reconhecido pela sua capacidade de coordenação, o seu monitoramento deverá ser exercido pelo Escritório Central de Projetos.

Estabelecer uma lógica de monitoramento significa definir a periodicidade do monitoramento, os seus processos e momentos formais, os seus participantes, as atribuições de cada participante e seus produtos. A lógica de monitoramento deve ser compatível com a cultura e com a estrutura de cada prefeitura.

A sugestão de uma estrutura básica, porém, seria: um monitoramento mensal de indicadores e metas chave; a partir de uma reunião de repasses de informação; com a participação dos gerentes de programa, projetos e processos, e dos escritórios central e setoriais envolvidos com o programa; na qual os gerentes de projetos e processos apresentam os resultados obtidos e as dificuldades encontradas, o gerente de programa orienta sobre como a integração entre eles pode ser ampliada, os escritórios realizam o relatório das informações debatidas e conduzem a discussão para assegurar que todos os pontos sejam tratados, e todos contribuem para a definição de passos para a solução de gargalos; e os produtos finais são um plano de ação para resolução de problemas e um relatório de situação.

15. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Projetos Estratégicos

De maneira análoga ao monitoramento dos programas, o monitoramento dos projetos também deve ter uma lógica e um rito específicos, sendo necessário que cada projeto possua um gerente responsável. Este gerente é responsável pela gestão da equipe do projeto, cabendo a ele tomar as principais decisões sobre alocação de recursos. A execução das ações do projeto, porém, não necessariamente é de responsabilidade do gerente do projeto, já que diversas pessoas são envolvidas nas atividades necessárias à sua execução.

A metodologia de monitoramento dos projetos deve seguir os mesmos parâmetros necessários à metodologia de monitoramento dos programas. Uma sugestão de uma estrutura básica, porém, seria: um monitoramento mensal da execução física e financeira; a partir de uma reunião de repasses de informação; com a participação do gerente de projeto, das equipes de execução, e dos escritórios central e setorial; na qual responsáveis pelas ações do projeto apresentam os resultados obtidos e as dificuldades encontradas, os escritórios realizam o relatório



Valorizar as pessoas significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando sua missão e comportamento ético, visando o estabelecimento de relações profissionais de trabalho e o alcance dos resultados organizacionais

das informações debatidas e conduzem a discussão para assegurar que todos os pontos sejam tratados, todos contribuem para a definição de passos para a solução de gargalos e o gerente de projeto decide sobre as ações necessárias para que o projeto siga conforme o planejamento de prazos, custo e ecopo; e os produtos finais são um plano de ação para resolução de problemas e um relatório de situação.

16. Estabelecer uma metodologia de monitoramento de Processos Estratégicos

O monitoramento dos processos considerados estratégicos também deve ter uma metodologia específica, de responsabilidade de um gerente. O gerenciamento dos processos estratégico é composto por dois grandes grupos de atividades: o monitoramento dos indicadores de desempenho dos processos e o monitoramento dos planos de melhoria do processo. A lógica, portanto, é de se verificar constantemente se o processo está sendo executado de acordo com parâmetros considerados adequados e, ainda, buscar sempre novas formas de melhorar o processo e seus resultados. Ao gerente cabe a gestão da equipe do processo e a tomada de decisões sobre alocação de recursos e caminhos para a melhoria dos processos. A execução das atividades do processo porém, não necessariamente é de responsabilidade do gerente do projeto, já que diversas pessoas são envolvidas nestas atividades.

A metodologia de monitoramento dos processos deve seguir os mesmos parâmetros necessários à metodologia de monitoramento dos programas e dos projetos. Uma sugestão de uma estrutura básica, porém, seria: um monitoramento mensal dos indicadores e planos de melhoria; a partir de uma reunião de repasses de informação; com a participação do gerente de processo, das equipes de execução, e dos escritórios central e setorial; na qual os responsáveis pelos indicadores e planos de melhorias apresentam os resultados obtidos e as dificuldades encontradas, os escritórios realizam o relatório das informações debatidas e conduzem a discussão para assegurar que todos os pontos sejam tratados, todos contribuem para a definição de passos para a solução de gargalos, e o gerente de processos toma as decisões sobre alocação de recursos e ações prioritárias; e os produtos finais são um plano de ação para resolução de problemas e um relatório de situação.

17. Realizar Comitês de Resultados

Comitês de Resultados são reuniões temáticas para discussão ampla e intersetorial sobre o andamento das prioridades definidas e acompanhadas nos programas estratégicos e nos Pactos por Resultados. A reunião deverá ser conduzida por um membro do governo central, que pode ser um representante do prefeito ou o responsável pela Secretaria de Planejamento, e conta com a participação dos envolvidos nos programas e metas da área que é objeto de debate. O objetivo dos Comitês de



**Governos
responsivos
são aqueles
que promovem
os interesses
dos cidadãos,
escolhendo
políticas que
uma assembleia
de cidadãos,
tão informados
quanto o Estado,
escolheria
por votação
majoritária,
sob os mesmos
constrangimentos
institucionais”**

Resultados é buscar um alinhamento intra-governo para a melhor execução de prioridades e permitir a tomada de decisões estratégicas

Os Comitês são organizados por áreas (saúde, educação, segurança, etc), e devem ter uma periodicidade bimestral. A organização fica a cargo do escritório central de projetos, que deverá selecionar os pontos críticos de execução das prioridades, e levantar as informações mais importantes sobre os mesmos. A intenção dos Comitês é tratar problemas e maximizar resultados, de forma que o foco das reuniões são os pontos negativos da execução, e não os positivos. Devem estar presentes os Secretários das pastas envolvidas, os gerentes de programas, projetos e processos que tiverem pontos a serem tratados na reunião, os escritórios central e setorial, e outras pessoas chave que possam contribuir para uma melhor discussão do problema (p.ex. Caso haja dificuldade com a construção de um hospital, é importante que participe um representante do departamento de obras, além do representante da área de saúde).

A reunião deve ser focada na resolução dos problemas, e não na delimitação de culpados. O intuito é que a reunião resulte na construção de um ou mais planos de ação para cada um dos problemas, de forma que para cada ação elencada sejam também definidos um prazo e um responsável pela sua execução.

18. Realizar monitoramento bimestral do Plano Plurianual

O Plano Plurianual (PPA) traz a definição de metas físicas e financeiras para o município para um horizonte de quatro anos, de forma a guiar as escolhas dos orçamentos anuais. Apesar de se tratar de um planejamento de médio prazo, é de suma importância que o mesmo não seja revisitado apenas a cada quadriênio. A sugestão é que se faça um monitoramento constante do PPA, de periodicidade bimestral, a fim de verificar o grau de cumprimento das metas físicas e financeiras.

Para que um monitoramento de tal natureza possa ser realizado, é importante que seja feito um detalhamento da expectativa de cumprimento das metas ao longo do ano. Trata-se de um planejamento simples, mas que deve levar em conta os principais fatores que afetam a execução. Por exemplo, para atender à meta fictícia de realização de 1.000 visitas pelas equipes de Saúde da Família com um orçamento de R\$100.000,00 em um ano, devem ser considerados que nos meses de janeiro e fevereiro as equipes estão sendo montadas e treinadas, de forma que haverá um menor percentual de execução físico, embora haja um gasto financeiro para recrutamento e treinamento, já os meses de julho e dezembro contam com menor grau de atendimento, em virtude das férias da equipe.

Assim, uma vez definidos os parâmetros de gasto e de execução física mensal, é possível acompanhar a cada bimestre o desempenho do município, permitindo averiguar se a programação feita em cada ação é

suficiente, se deverão ser feitos novos aportes de recurso ou se haverá sobra de recursos em determinada ação, se é possível atingir a meta proposta ou se será necessário tomar providências para correção de rumos. O monitoramento bimestral do PPA permite uma visão conjunta de planejamento e orçamento que é necessária em um contexto de recursos restritos, permitindo ao município realizar com maior agilidade e segurança os remanejamentos necessários à maximização dos resultados.

O ideal é que tal monitoramento seja ainda divulgado à população, garantindo maior transparência e ampliando o controle social.

19. Realizar avaliação do Plano Plurianual (PPA)

A avaliação do PPA deve ser realizada a cada exercício, e tem como objetivo evidenciar o grau de cumprimento das metas físicas e financeiras frente ao programado, mas não se atendo apenas aos aspectos quantitativos de execução, mas também aos qualitativos: quais pontos foram cruciais para o desempenho de cada ação, quais foram os principais resultados e quais foram as principais dificuldades.

O objetivo da avaliação anual do PPA é de consolidar o conhecimento sobre a execução deste processo a partir de uma reflexão estruturada, a fim de obter ganhos nos planejamentos futuros.

Assim como no monitoramento, é ideal que a avaliação do PPA seja disponibilizada à população, garantindo ganhos em transparência e controle social.

20. Realizar a contratualização de resultados de 1ª Etapa

A contratualização de resultados, que denominamos de Pacto por Resultados, é um processo no qual o prefeito define junto aos seus secretários e dirigentes máximos de órgãos e entidades, os resultados prioritários a serem perseguidos a cada ano. Estes resultados derivam do desdobramento anual do Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP), devendo contribuir para que o município consiga atingir o futuro desejado.

É importante que façam parte deste Pacto itens tais como desdobramentos anuais dos principais indicadores do PELP para cada área, os resultados para o ano dos Programas e Projetos Estratégicos, bem como os indicadores de desempenho dos Processos Estratégicos, e outras entregas que sejam entendidas como relevantes. Trabalhando com o conceito de Redes de Ação Integrada, é interessante que órgãos compartilhem resultados e metas comuns em seus Pactos, de forma a garantir a cooperação entre eles. Além disso, o Pacto pode contar com uma seção voltada às melhorias operacionais e de gestão interna, de forma a se consolidar nele também as ações necessárias para um governo mais eficiente.

O Pacto por Resultados deve ser anualmente assinado entre o prefeito e seus secretários e dirigentes máximos de órgãos e entidades, devendo ainda ser acompanhado pelo dirigente máximo e monitorado mensalmente e avaliado anualmente pelo escritório central de projetos.

21. Realizar a contratualização de resultados de 2ª etapa

O Pacto por Resultados de 2ª etapa consiste no desdobramento interno em cada órgão ou entidade do Pacto de 1ª etapa. Ou seja, trata-se de um contrato firmado entre o secretário ou dirigente máximo do órgão e suas equipes, buscando alinhar o trabalho de cada equipe e de cada servidor às prioridades estabelecidas para o município no Planejamento Estratégico de Longo Prazo. O Pacto por Resultados de 2ª etapa é um importante fator de motivação organizacional, ao tornar claro para os servidores o que se espera de seu trabalho, e quais os resultados devem perseguir, além de permitir o reconhecimento de cada equipe pelos resultados alcançados.

É importante que todas as equipes tenham seu trabalho refletido em pelo menos uma meta do Pacto por Resultados, e que o seu desempenho seja acompanhado mensalmente pelo dirigente máximo, e monitorado mensalmente e avaliado anualmente pelo escritório setorial de projetos.

22. Implantar o prêmio por produtividade

Para que os Pactos por Resultados se tornem instrumentos ainda mais poderosos de motivação, é interessante vinculá-los ao pagamento de um prêmio por produtividade anual, cuja gratificação seja correspondente ao grau de cumprimento das metas. Trata-se de um reforço positivo para o cumprimento das metas, que pode ser de natureza pecuniária ou não pecuniária.

Um exemplo de prêmio de natureza pecuniária seria a concessão de até um salário anual extra para cada servidor cujo órgão atingir um percentual mínimo de cumprimento do Pacto por Resultados. Já prêmios não pecuniários podem ser desde cerimônias de reconhecimento público pelo atingimento de resultados (entregas de placas e medalhas, por exemplo), concessão de dias de folga remunerada, participação em cursos e seminário ou outros que se entenda serem interessantes e motivadores.

É importante que as regras para recebimento do prêmio sejam claras e compreendidas por todos, garantindo que de fato todos entendam não apenas a importância de sua contribuição pessoal para o atingimento dos resultados, mas que também tenham clareza e ciência de como podem ser gratificados pelo atingimento destes resultados, evitando desconfortos e desconfianças. É também de grande importância que o governo se comprometa com a concessão das gratificações acordadas, de forma a travar com seus servidores uma relação de confiança em relação à contratualização de resultados.

23. Implantar a gestão à vista

A gestão à vista é uma técnica de comunicação de metas e resultados, que visa garantir um pleno alinhamento e comprometimento das pessoas e equipes com os resultados pretendidos. Esta técnica consiste basicamente em construir painéis de acompanhamento de resultados que sejam visíveis e de fácil compreensão, com as informações dispostas em gráficos e tabelas que permitam a leitura e assimilação a todos os passantes.

A atualização mensal destes resultados, feita a partir do monitoramento dos Programas, Projetos e Processos Estratégicos, bem como dos Pactos por Resultados, tem o intuito de permitir a todos os servidores acompanhar o desempenho da instituição e de sua equipe, permitindo não apenas que tenham ciência deste desempenho (que poderá afetar sua premiação por produtividade), mas também que possuam contribuir com ideias e soluções para os desafios verificados.



GOVERNO ELETRÔNICO

24. Implantar um sistema integrado de Administração Financeira e Orçamentária

O ideal é que os governos trabalhem, cada vez mais, com a informatização de seus processos. Porém, se um processo deve ser priorizado para a criação de um sistema informatizado próprio para sua execução e controle, este seria a Administração Financeira e Orçamentária do município.

Isso porque trata-se de um processo que envolve um grande volume de dados, que são produzidos e utilizados por todos os órgãos de governo, e que devem ser trabalhados com extrema precisão, tanto para garantir uma melhor tomada de decisão, como para permitir o melhor controle das contas públicas, seja pelo próprio governo, ou mesmo pelos cidadãos e tribunais de contas.

Um bom sistema de Administração Financeira e Orçamentária deve englobar toda as fases de execução da despesa, isso é, abarcar desde a disponibilização e liberação de orçamento, passando pelo empenho, liquidação, pagamento até o controle contábil. Assim, os órgãos passam a trabalhar com as despesas conforme autorizadas no sistema pelo órgão central (seja a Secretaria de Planejamento, de Finanças ou de Fazenda) por uma sistemática de cotas, sendo os mesmos responsáveis pelas fases de empenho e liquidação dos pagamentos. Por se tratar de sistema informatizado, cada usuário deve receber uma identificação, permitindo controlar as permissões e autorizações de cada um, bem como a identificação do responsável por cada ação no sistema. Os pagamentos ficam por conta do órgão central responsável pelo controle das contas do estado.

O ideal é que este sistema tenha, ainda, um armazém de dados, que permita agregar e tratar os dados de execução, por meio da produção de relatórios. Tais relatórios permitem uma visão global da execução orçamentária e financeira do estado, assegurando um melhor controle da mesma a qualquer momento, garantindo a melhor tomada de decisão pelos gestores municipais. Permitem, ainda, a sistematização dos dados para a produção dos relatórios contábeis a serem realizados por determinação legal. Por fim, podem ser disponibilizados à população para consulta, assegurando transparência e controle social.



As Redes têm o objetivo de proporcionar um comportamento cooperativo e integrado entre agentes e instituições em torno de grandes escolhas para o futuro do município

25. Realizar a Integração de sistemas existentes

É possível que o município trabalhe com diversos sistemas informatizados para fins específicos: sistema de Administração Financeira e Orçamentária, de Pagamento de Pessoal, de controle de Recursos Humanos, de acompanhamento do Planejamento, etc. É de grande importância que tais sistemas sejam integrados entre eles, vez que todos os processos do governo apresentam algum nível de correlação. Por exemplo: os valores para pagamento da folha de pessoal dependem da alimentação da situação funcional de cada servidor ativo ou inativo, e devem ser registrados tanto em termos orçamentários e financeiros, podendo a variação destes valores afetar diretamente o planejamento das ações do município. A integração de sistemas permite uma maior acurácia das informações e a redução do trabalho de alimentação manual dos mesmos, além de garantir a produção de relatórios mais completos, garantindo ganhos à tomada de decisão.

Assim, caso o município ainda não possua sistemas informatizados, é interessante que já contrate os sistemas pensando na construção de um grande sistema integrado, ainda que a contratação seja feita por módulos. Possivelmente, esta contratação será feita conforme a urgência e relevância de cada processo, de forma que é importante, por exemplo, contratar um sistema de Administração Financeira e Orçamentária, pensando que futuramente o mesmo terá um módulo de Pagamento de Pessoal totalmente integrado a ele, de forma que a solução contratada deva permitir a adição futura deste módulo. Caso o município já possua diversos sistemas, é importante pensar na contratação de soluções integradoras para estes sistemas.

Cabe ressaltar que o primeiro passo para a integração de sistemas é a integração de processos. Assim, ainda que o município não vá realizar de maneira imediata a contratação ou a integração de sistemas, um primeiro passo fundamental é que o mesmo analise, repense e reestruture seus macroprocessos sustentadores, garantido de início um trabalho mais coerente e integrado.

26. Criar canais de relacionamento com a população

A relação entre governo e população deve ser ampliada a fim de garantir maior legitimidade ao governo, e maior efetividade às suas ações. Assim, é importante que o governo trabalhe com novas e diferentes formas de relacionamento com os cidadãos, devendo se utilizar, para tanto, das facilidades trazidas pelos canais eletrônicos de comunicação.

Um primeiro passo necessário é identificar as demandas de relacionamento entre a população e a prefeitura, que vão desde as demandas de ouvidoria para a livre expressão pela população (sugestões, críticas e reclamações), passando pelas demandas por informação (conforme definido na Lei 12.527/2011, a Lei da Transparência), e culminando com

as demandas pela solução de dúvidas ou acesso à serviços. Uma vez identificados as demandas, é importante verificar os melhores canais para o seu atendimento. A definição dos melhores canais depende tanto da natureza do relacionamento quanto das características da população de cada município, passando, ainda, pela facilidade da prefeitura em trabalhar com cada canal. Por exemplo, em um município em que apenas metade da população tenha acesso à internet, ou que possua uma taxa de analfabetismo elevada, deverá priorizar o atendimento telefônico ou presencial. Mas, à medida que as características do município e da prefeitura permitam, a internet costuma se configurar como um canal que permite ampla acessibilidade, baixo custo e facilidade no tratamento de um grande volume de informações.

27. Ampliar e melhorar as Redes Sociais

Hoje as redes sociais são importantes canais de comunicação entre a prefeitura e a população. A ampla utilização das redes e seu caráter mais informal permitem que as mesas sejam utilizadas para o repasse de informações importantes e até mesmo como um canal de ouvidoria, sempre com linguagem direta e acessível, com um baixo nível de formalismo.

Para a melhor utilização das redes sociais, é importante que a prefeitura faça um planejamento desta utilização, definindo qual rede deve ser priorizada para melhor comunicação de cada tipo de ação ou evento, qual a melhor linguagem a ser adotada em cada ocasião e qual a periodicidade de postagem em cada uma das redes. É importante que as redes mantenham um bom nível de movimentação e postagens, para que sejam seguidas pela população. Redes utilizadas com uma frequência de uma postagem por mês, por exemplo, dificilmente terão ampla adesão. Além disso, é necessário se estabelecer uma linguagem clara e direta, e garantir a permanente gestão das redes, garantindo que todas as dúvidas e comentários feitos por este meio sejam devidamente respondidos.

28. Aprimorar os sites dos órgãos de governo

Os sites eletrônicos dos órgãos de governo devem passar por um processo de análise, reformulação e aprimoramento, a fim de tornar-se fontes de consulta confiáveis e importantes canais diálogo com a população.

É importante que os diversos sites da prefeitura possuam uma lógica e uma estrutura padronizadas, de forma que a população consiga navegar de maneira facilitada em qualquer site. Além disso, é importante analisar quais são as informações básicas produzidas por cada órgão que são de interesse da população e devem estar disponíveis para consulta. Deve ser dada ainda especial atenção aos mecanismos de busca no site e aos canais de relacionamento, a fim de garantir maior usabilidade. Por fim, é necessário que os sites sejam constantemente atualizados, garantindo que os mesmos sejam confiáveis.

Alguns pontos básicos que devem estar presentes nos sites:

- Seção “Institucional”, com informações básicas sobre o órgão, sua missão, seus objetivos, seus dirigentes e legislação pertinente.
- Seção “Notícias”, atualizada constantemente com informações sobre as ações do órgão, mas também com notícias de interesse do campo de atuação do mesmo.
- Seção “Serviços”, na qual os principais produtos e serviços produzidos pelo órgão à população devem estar disponíveis ou ainda descritos e com as informações necessárias a quem quiser acessá-los ou utilizá-los.
- Seção “Contato”, que permita à população enviar dúvidas, sugestões, críticas e elogios.

29. Criar um site de Transparência

A Lei 12.527/2011 regula o acesso à informação em âmbito nacional, de forma a garantir a transparência e o controle social. A determinação de disponibilização das informações em sítios eletrônicos na internet é obrigatória a todos os municípios com mais de 10.000 habitantes, mas deve ser entendida como uma prática desejável também aos demais.

Assim, devem ser organizados sites de fácil acesso e com as informações organizadas de maneira clara. Estes sites devem ser atualizados de maneira constante, e permitir aos usuários a extração de relatórios ou planilhas para melhor compreensão da população. Sua estrutura mínima, conforme legislação, deverá conter:

- I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;
- II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;
- III - registros das despesas;
- IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;
- V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e
- VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.



GESTÃO DE PESSOAS

30. Mapeamento da força de trabalho

O mapeamento da força de trabalho é um processo de grande importância para a compreensão da realidade dos recursos humanos da prefeitura, bem como para a sua otimização. A realização deste mapeamento compreende desde a compreensão das organizações e das atividades realizadas por elas, passando pela análise dos recursos humanos existentes em cada uma destas organizações, e culminando com a reestruturação destes recursos humanos na organização. Trata-se de um processo a ser realizado em cada um dos órgãos de governo de maneira separada, para que depois se possa construir uma visão global da prefeitura.

Para realização do mapeamento, um primeiro ponto é a identificação da missão e objetivos da organização, o que pode ser apreendido do planejamento estratégico do órgão. Em seguida, passa-se à identificação dos blocos de atividade de cada uma das áreas, sejam elas meio ou finalísticas, com a verificação dos principais produtos e metas de cada uma. Nesta etapa, é importante verificar, ainda, se há previsão de mudanças futuras ou de reestruturação de processos. Uma vez verificados os blocos de atividades, deve ser realizado o levantamento do número de servidores que atuam em cada um deles, bem como o levantamento do volume de trabalho, jornada e regime de contratação de cada um deles. A partir de metodologia a ser definida por cada organização, deve ser calculado o número de servidores necessário para cada bloco de atividades, sendo importante contar nesta etapa com indicadores que permitam uma análise direta e isenta. Identificado o número de servidores, deve ser definido também o perfil necessário para a força de trabalho em cada bloco de atividade. Cabe, então, um levantamento do perfil dos servidores que já atuam em cada bloco de atividades.

Com as informações sobre cada bloco de atividades e sobre cada um dos servidores alocados nos mesmos, é possível perceber as deficiências na alocação de servidores, que podem decorrer da alocação excessiva ou deficiente do número de servidores para realização de determinado bloco, ou ainda da alocação de servidores cujo perfil não seja compatível com as atividades. Uma vez identificadas as deficiências, cabe a definição de um plano de ação, que pode contar tanto com a realocação interna de servidores quanto com um planejamento de contratações ou de redução de pessoal.

31. Criação da certificação ocupacional

A certificação ocupacional é um processo que visa garantir a seleção de pessoas tecnicamente preparadas para a ocupação de determinados cargos públicos. O intuito é de garantir um processo impessoal para seleção e acesso a cargos, garantindo que o provimento dos mesmos se dará conforme a aptidão para sua ocupação, definida conforme critérios objetivos de acesso. Um primeiro passo para a criação da certificação ocupacional, portanto, é definir em quais casos, ou para quais cargos, a mesma deverá ser aplicada. A recomendação é que a certificação seja adotada no máximo de casos possíveis em que a ocupação do cargo prescindia de qualificação técnica mínima para a melhor condução das atividades. Alguns exemplos seriam os cargos de Diretor de Escola, ou de Diretor ou Superintendente de Planejamento e Orçamento nos diversos órgãos.

Uma vez definidos os cargos que se tornarão exclusivos a pessoas certificadas para sua ocupação, é necessário estruturar o processo de certificação. Um primeiro passo é definir quais as habilidades, conhecimentos, experiências e nível de formação são considerados ideais para o acesso ao cargo. Em seguida, deve-se definir critérios objetivos e formas de avaliação destes pontos, o que pode ser feito por análise de currículo e realização de provas práticas e teóricas. Por fim, deve ser realizado o processo estruturado de análise dos critérios, cujo produto final não é a contratação da pessoa, mas sim sua certificação como pessoa apta a ocupar o cargo determinado. A contratação ou seleção é processo separado, que deverá considerar além do requisito mínimo de possuir a certificação em questão, outros critérios como o de características de perfil, personalidade, etc.

32. Mapear e definir as competências essenciais dos servidores

As competências dos servidores são as contribuições específicas de cada um para o alcance dos resultados da organização, e resultam da combinação dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho. O conceito de competências essenciais, por sua vez, diz respeito ao conjunto de competências comuns aos servidores que são entendidas como relevantes pela Administração para que se consiga executar a estratégia governamental.

A definição das competências essenciais de cada organização ou de cada município se dá conforme um conjunto de valores que lhes é próprio, e depende da compreensão de como cada servidor deve contribuir à consecução da estratégia municipal. Portanto, cabe a cada município avaliar, em um processo em que são envolvidos os gestores de cada pasta, as competências que são consideradas mais relevantes. Estas competências essenciais servirão como uma guia para o planejamento do desenvolvimento dos servidores, e ainda para a avaliação de desempenho dos mesmos.



O processo de planejamento do Programa Estratégico se inicia com a identificação dos principais beneficiados com a execução do Programa e quais os resultados que irá trazer aos mesmos

A partir da definição das competências essenciais, é importante que se defina seus atributos, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem verificar o grau de desenvolvimento desta competência em cada servidor. Além disso, é importante definir como cada competência se desdobra em contribuições efetivas para o trabalho. É a partir da definição de atributos e contribuições efetivas que se pode avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência essencial em cada servidor.

Alguns exemplos de competências essenciais seriam: trabalho em equipe, foco em resultados, foco no cliente, inovação e comprometimento profissional.

33. Mapear e definir as competências técnicas para cargos chave

Além das competências essenciais, que são aquelas comuns e desejáveis para todos os servidores de forma ampla, devem ser mapeadas as competências técnicas específicas para o exercício de determinados cargos ou funções. Estas competências são voltadas a conhecimentos, habilidades e atitudes de cunho técnico que são necessários para o desempenho destes cargos.

Seu mapeamento deve ser feito a partir de processo mais focado, com a participação de especialistas na área específica do cargo ou função cujas competências estão sendo mapeadas. Assim como nas competências essenciais, é importante que se defina seus atributos e contribuições efetivas, permitindo a avaliação do desenvolvimento destas competências em cada servidor.

34. Mapear e definir as competências gerenciais

As competências gerenciais são competências comuns a todos os ocupantes de cargos de direção e chefia. Elas independem da atuação técnica específica de cada órgão ou departamento, dizendo respeito, portanto, à natureza da função de chefia, e não à sua especificidade técnica. Um excelente gestor, na verdade, seria aquele que agrega um bom desenvolvimento tanto das competências essenciais definidas para o conjunto da Administração, quanto das competências técnicas específicas de seu cargo quanto das competências gerenciais exigidas de todos os ocupantes de cargo de direção e chefia.

Exemplos de competências gerenciais seriam: orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações e conhecimentos, liderança de equipes, gestão de pessoas, e comportamento inovador.

Assim como nas competências essenciais e técnicas, é importante que se defina seus atributos e contribuições efetivas, permitindo a avaliação do desenvolvimento destas competências em cada servidor.

35. Programa de desenvolvimento de competências (gaps)

Uma vez mapeadas as competências essenciais e técnicas consideradas desejáveis para o conjunto de servidores da prefeitura, recomenda-se que seja criado um programa de desenvolvimento destas competências a partir das deficiências (gaps) verificadas. Sendo as competências o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho, é importante que o programa possua ações no sentido de desenvolver cada um destes atributos. O ideal é que o programa conte com oportunidades de aprendizado aberta a todos, de forma que os servidores possam buscar o conhecimento de forma constante, seja a partir da percepção interna de necessidade de desenvolvimento, seja em virtude de avaliação de desempenho que identificou uma deficiência em determinada competência. Além disso, o conteúdo do programa de desenvolvimento também pode ser utilizado pelos gestores para incentivar o desenvolvimento de competências em suas equipes.

É importante que o programa de desenvolvimento contemple oportunidades de aprendizagem em diversos formatos, de forma que se consiga atingir pessoas com diferentes perfis, e que assimilam melhor de diferentes formas. Deve-se evitar um momento estático de aprendizagem, como um curso realizado uma vez por ano, que além de ter maior custo, pode ter menor impacto, vez que o reconhecimento da necessidade individual de desenvolvimento é importante no processo de aprendizagem. Assim, sugere-se a utilização de diferentes meios e mídias para o desenvolvimento de competências, como a disponibilização de filmes, livros, artigos, crônicas, entrevistas e vídeos, em meio físico ou eletrônico, para serem consultados a qualquer momento pelos servidores ou pelos gestores.

36. Implantação de sistemática de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é o instrumento por meio do qual se busca conhecer e mensurar o desempenho de cada servidor da administração. Para uma avaliação objetiva e focada, é necessário ter critérios avaliatórios pré-definidos e bem estruturados, de forma que a avaliação seja direcionada aos pontos considerados relevantes pela Administração e evitando, assim, avaliações de cunho estritamente pessoal. O ideal é que estes critérios sejam também amplamente conhecidos, para que cada indivíduo possa guiar sua atuação conforme o que sabe que é dele esperado.

Existem inúmeros critérios de avaliação possíveis, e a sugestão é de que tais critérios sejam vinculados às competências definidas para as organizações. Assim, os servidores podem ser avaliados conforme as competências essenciais, ou conforme as competências essenciais e técnicas. Já os gestores, podem ser avaliados por uma combinação das competências essenciais, técnicas e gerenciais. Em ambos os casos, a

avaliação utiliza os atributos e contribuições efetivas definidos.

Um ponto importante é a definição de quem serão os avaliadores. A avaliação mais tradicional, na qual apenas o líder avalia o liderado é a chamada avaliação de 90°, mas esta avaliação não permite uma avaliação do líder na perspectiva da equipe. Na avaliação de 180°, os líderes avaliam os liderados e são por ele avaliados, e na avaliação de 360° há ainda a avaliação pelos pares. Recomenda-se que se inicie por uma avaliação do tipo 180° para tentar, com o amadurecimento do processo, se evoluir para uma avaliação de 360°. Além disso, pode ser interessante incluir no processo também uma auto-avaliação, pois este é um importante momento de reflexão de cada servidor sobre sua própria avaliação.

Uma das dificuldades mais comuns neste processo é o de uma tentativa de proteção exacerbada, na qual ninguém é capaz de dar uma avaliação negativa ou menos positiva, com medo de prejudicar o seu colega. Assim, é importante que se tente conscientizar a todos da organização sobre a importância de um processo de avaliação isento, para que possa haver o crescimento contínuo da organização. Ademais, o processo de avaliação deve ser sempre acompanhado de um momento de feedback, para que o avaliado possa compreender melhor as razões de sua avaliação e esclarecer os pontos de melhoria.

37. Criação de Planos de Desenvolvimento para os servidores

Os Planos de Desenvolvimento são traçados a partir das avaliações de desempenho, e têm como objetivo planejar, negociar e acordar as principais ações que o servidor precisará desenvolver durante o ciclo de avaliação. Esta ferramenta, quando bem utilizada, auxiliará na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor, facilitará o alcance de metas da equipe e organizacionais, e definirá com clareza as responsabilidades de cada servidor promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e eficiente.

Nestes planos, devem ser pactuadas metas ou entregas a serem realizadas pelo servidor, sendo que para cada meta cabe destacar qual competência deve ser desenvolvida para alcançar os resultados esperados, e quais caminhos ou ações podem ser trilhados para que o servidor consiga se aprimorar e se qualificar para execução da entrega selecionada. Este plano deve ser objeto de acompanhamento periódico pelo gestor, que deverá aproveitar o momento avaliatório para realizar o feedback aos seus subordinados.

38. Implantação da lógica de Remuneração Variável

A remuneração variável consiste em atrelar parte dos vencimentos de carreiras consideradas estratégicas ao desempenho das organizações e ao desempenho individual. Com isso, parte da remuneração dos servidores será de natureza fixa (vencimento básico), e parte será variável, sendo o cálculo da parte variável calculado conforme o desempenho da organização na qual o servidor se insere, que é dada pela nota obtida no Pacto por Resultados, e parte pelo desempenho individual, calculado conforme avaliação de desempenho.

A lógica de remuneração variável permite um alinhamento ainda maior entre a atuação dos servidores e os objetivos e estratégias da organização. É necessário, porém que se tenha um amadurecimento deste processo para que o mesmo seja efetivo, evitando-se o protecionismo exacerbado que pode criar uma “falsa avaliação”.

39. Criação de um programa de treinamento para a Liderança

O exercício da liderança não é necessariamente algo fácil ou natural para todos os líderes e gestores. Ademais, é comum na Administração Pública que os líderes sejam selecionados por atenderem a critérios tais como o conhecimento técnico profundo ou o tempo de serviço, e não necessariamente por sua habilidade de liderança.

Um programa de treinamento de lideranças pode ser criado, a fim de preparar melhor os líderes públicos para o melhor exercício da sua função. Em um bom programa de treinamento para lideranças, deve-se tentar desenvolver o autoconhecimento nos líderes, e ainda desenvolver a capacidade de estes conhecerem seus liderados, de forma a conseguirem compreender como exercer a liderança de maneira situacional, isto é, atuando de maneira específica sobre cada liderado, conforme o perfil do mesmo.

40. Criação de um banco de talentos

É interessante que a Administração mapeie os seus talentos, reconhecendo não apenas quem são, mas quais são as suas habilidades, seus conhecimentos, a sua experiência e seu perfil. A partir de um mapeamento dos talentos, a Administração poderá preencher cargos estratégicos com pessoas que possuam o melhor perfil para cada um deles, melhorando as chances de sucesso em seus projetos e ações.

41. Criação de um programa de Mentoria

Os programas de mentoria consiste em um programa de desenvolvimento de jovens talentos e jovens lideranças, a partir do contato com um profissional reconhecido e experiente. Trata-se de um processo de convívio e que ocorre de forma bastante natural.

Para a criação de um programa de mentoria, é importante identificar as pessoas na Administração que possuem reconhecimento e experiência para se tornarem mentoras, e é também necessário selecionar os jovens talentos com alta capacidade de desenvolvimento, para que recebam a orientação. A partir da seleção dos participantes, é importante também capacitá-los para compreender o processo de mentoria, de forma a maximizar seus resultados.

42. Implantação de treinamento introdutório para novos servidores

É importante estabelecer um treinamento para os novos servidores da prefeitura, sejam eles concursados ou de recrutamento amplo. Isso porque o serviço público, como qualquer organização, tem características e culturas peculiares, que não são naturais a todos os que nele ingressam. A realização de um treinamento introdutório tem como objetivo permitir uma melhor recepção para os novos servidores, permitindo que os mesmos possam produzir resultados com maior facilidade e em um espaço de tempo mais curto.

Alguns pontos a serem abordados em um treinamento introdutório são: a estrutura da prefeitura, quais são os seus órgãos e quais as atribuições de cada um deles; o regime de trabalho dos servidores públicos, quais seus direitos, obrigações e o código de ética; quais as características específicas do órgão no qual estão alocados; pessoas e locais de referência a serem consultados em caso de problemas ou dúvidas; uma breve introdução à atividade a ser desempenhada; um giro pelas instalações da prefeitura.

43. Revisão dos Planos de carreira

É bastante comum que as carreiras do serviço público tenham estruturas antigas no que tange a critérios de promoção, progressão e remuneração. A alteração da remuneração e a lógica de uma remuneração com parcela variável em geral vão depender das contas do município. Porém, é muitas vezes possível fazer uma revisão e uma modernização dos planos de carreira com baixo custo, a partir da revisão dos critérios de promoção e progressão.

As carreiras mais antigas costumam atrelar o desenvolvimento dos servidores apenas ao critério de tempo de serviço, o que pode representar um desestímulo à melhoria na formação dos mesmos, ou até mesmo à um melhor desempenho. Afinal, para o servidor crescer na carreira, basta esperar. O ideal é que as carreiras passem a reconhecer e pontuar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores, de forma que o desenvolvimento na carreira seja definido por questões como avaliações de desempenho satisfatórias, realização de cursos de capacitação e de cursos de formação (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado).

44. Implantação de uma Escola de Governo

Uma escola de governo é um espaço para a formação contínua dos servidores públicos. Esta formação pode se dar na seleção do servidor, por meio de um curso de formação que seja complementar ao concurso público, constituindo uma das etapas para ingresso em determinadas carreiras, ou ainda ao longo de sua vida funcional.

As escolas de governo podem oferecer cursos de aprofundamento e capacitação voltados especificamente às necessidades do município e de seus servidores. Assim, a partir de uma análise das deficiências de conhecimento ou dos pontos de aprimoramento, os cursos podem ser estruturados de maneira customizada às necessidades da prefeitura, garantindo o aperfeiçoamento constante dos servidores.

45. Estabelecimento de um programa de formação continuada

É importante que a prefeitura identifique os pontos de melhoria dos servidores que se apresentam de maneira constante e comum, a fim de estabelecer um programa de formação continuada para os mesmos. Estes pontos de melhoria podem ser extraídos das avaliações de desempenho ou ainda verificados conforme pesquisa junto aos servidores.

O programa de formação continuada busca oferecer cursos de interesse dos servidores, que sejam realizados com alguma periodicidade e sejam oferecidos gratuitamente ou com um baixo custo. Estes cursos podem ser de natureza diversa: de informática, de redação oficial, de planejamento, de orçamento, de avaliação de políticas públicas, etc. A fim de baratear os custos, as prefeituras podem identificar servidores que sejam referência nas áreas a serem desenvolvidas, de forma que tais servidores possam trabalhar como multiplicadores de seus conhecimentos em cursos a serem ofertados em dias úteis.

46. Criação de uma instância de negociação permanente com sindicatos

As demandas do funcionalismo público são frequentemente representadas por meio dos sindicatos, que são os responsáveis por conduzir negociações com o governo. Como é comum em qualquer ambiente que opere sob restrição de recursos, os sindicatos costumam pressionar constantemente os governos por melhorias nas carreiras, notadamente as de cunho salarial.

A criação de uma instância de negociação permanente com os sindicatos tem por objetivo ampliar e melhorar o diálogo com os sindicatos, a partir da formalização de um ambiente de negociação. Isso permite tanto que os sindicatos possam dialogar melhor entre eles, verificando seus pontos de convergência e demandas comuns, quanto que o governo possa melhor expor suas possibilidades de negociação e suas restrições.

47. Implantação de um sistema informatizado de gestão de pessoal

É importante que a prefeitura realize a implantação um sistema informatizado de gestão de pessoal, que agregue todas as rotinas inerentes à esta atividade. Em um sistema de tal natureza, devem ser realizados desde a computação do ponto dos funcionários até os seus requisitos para progressão e promoção, permitindo o cálculo automatizado da folha de pagamento, a contagem do tempo para a aposentadoria e o cálculo de benefícios.

Quanto maior a máquina administrativa do município, maior a chance de erros nos cálculos de pessoal, o que pode significar um grande custo e um enorme desperdício de recursos para o município. Não é incomum, por exemplo, encontrarmos ao longo dos governos pessoas que recebam em duplicidade, que continuem a receber após seu falecimento, que recebam um salário calculado errado, e outros tantos problemas. Um sistema que permita a automatização e a auditoria da folha de pessoal representa maior segurança para os servidores, maior agilidade no atendimento aos mesmos e, ainda, uma redução de custos para a Administração.

48. Criação de plano de previdência complementar

Hoje, a previdência pública é um problema em todas as esferas de governo do país. A má gestão dos regimes de previdência ao longo de diversos anos, aliada à excessivos benefícios que já foram em muito reduzidos e à mudança na expectativa de vida da população faz com que a imensa maioria das previdências públicas trabalhe com déficit, devendo os tesouros nacional, estaduais e municipais realizar a complementação

do pagamento das aposentadorias, onerando fortemente os orçamentos. Com isso, há um risco e que no futuro os entes públicos sejam incapazes de arcar com a previdências de seus servidores como é feita hoje, notadamente com a garantia de aposentadoria com salário integral.

Assim, é necessário que os municípios comecem a realizar a revisão dos seus sistemas previdenciários, sendo a adoção de regimes de previdência complementar uma prática considerada desejável. Conforme definido pelo Ministério da Previdência Social:

“A previdência complementar é um benefício opcional, que proporciona ao trabalhador um seguro previdenciário adicional, conforme sua necessidade e vontade. É uma aposentadoria contratada para garantir uma renda extra ao trabalhador ou a seu beneficiário. Os valores dos benefícios são aplicados pela entidade gestora, com base em cálculos atuariais. Além da aposentadoria, o participante normalmente tem à sua disposição proteção contra riscos de morte, acidentes, doenças, invalidez etc.”

Assim, a previdência complementar funciona como um fundo à parte do sistema tradicional de previdência, sendo a adesão à mesma de natureza opcional. Seu intuito é garantir uma segurança adicional ao servidor.



LOGÍSTICA E COMPRAS

49. Criação de um catálogo de materiais e serviços

O catálogo de materiais e serviços consiste na sistematização, classificação e catalogação dos produtos e serviços nos padrões de qualidade e de desempenho exigidos pelo município, permitindo a uniformidade e padronização das especificações dos itens adquiridos pela Administração, afim de agilizar os processos de compra, além de torná-los mais econômicos.

A criação e manutenção do catálogo deve ser de atribuição da Secretaria responsável pela gestão das compras governamentais. Para a realização do mesmo, é necessário que seja feito um levantamento exaustivo de todos os itens de compras cuja aquisição é recorrente pelos órgãos do município. Uma vez identificados os itens, deverá ser feito o agrupamento daqueles semelhantes, para análise de especificações e definição da especificação mais adequada a cada uso, devendo ser considerados os critérios de qualidade, durabilidade, adequação ao uso e preço. As especificações selecionadas comporão o catálogo de materiais e serviços, devendo servir como base para a aquisição de materiais e serviços por todos os órgãos do governo. Caso seja necessária a aquisição de material não constante no catálogo, é necessário solicitar ao órgão responsável pela gestão das compras governamentais a análise do item e sua catalogação.

50. Identificação e análise dos grupos estratégicos de compras do município

Os grupos estratégicos de compras são definidos como aqueles com os quais há um grande dispêndio de recursos financeiros e cuja melhoria nos processos de aquisição pode significar em economia substantiva ou melhoria do desempenho das atividades prestadas.

A fim de verificar quais são os grupos estratégicos de compras alguns critérios devem ser selecionados, como, por exemplo: volume de recursos gasto com a aquisição do bem ou serviço, número de pessoas e órgãos envolvidos na aquisição, quantidade de fornecedores disponíveis no mercado, quantidade de processos de compras realizados pelo município para itens desta categoria.

A análise destes fatores permite perceber com clareza o potencial

de economia representado por cada item, bem como a facilidade de implementação de melhorias. Quanto mais forte for a combinação entre potencial de economia e facilidade de implementação de melhorias, mais estratégico será o item para revisão de seu processo de compras.

51. Aprimorar a aquisição dos grupos estratégicos de compras

Uma vez selecionado os itens considerados estratégicos para aprimoramento do processo de aquisição, deve ser elaborada a estratégia de melhoria. A estratégia de melhoria mais adequada dependerá da natureza de cada item.

Após definidos os grupos a serem trabalhados, os mesmos devem ser analisados, a fim de definir o foco de trabalho. Uma sugestão é análise do grau de complexidade do mercado fornecedor, e da criticidade do item para o desempenho das atividades da prefeitura. A complexidade do mercado é definida por fatores como o número de fornecedores no mercado, a existência de barreiras à aquisição (comerciais, jurídicas, legais ou logísticas) e a representatividade do governo no volume total de compras dos principais fornecedores. Já a criticidade do item para o governo é definida por fatores como o volume de compras, o impacto de um possível desabastecimento, e o impacto da qualidade do item sobre a execução das atividades.

Conforme demonstrado na matriz abaixo, a classificação de cada item na matriz complexidade x criticidade permite a definição de uma dentre quatro estratégias básicas:

1. Baixa criticidade e baixa complexidade: gestão da compra, com forco na padronização do produto e otimização de estoques;
2. Baixa criticidade e alta complexidade: gestão do abastecimento, com foco na garantia de abastecimento e disponibilidade.
3. Alta criticidade e baixa complexidade: gestão de materiais, com a exploração do poder de compras e oportunidades de substituição.
4. Alta criticidade e alta complexidade: gestão do fornecedor, com foco em relações de longo prazo.

Fonte: Accenture, 2006

52. Implantar critérios de sustentabilidade nas compras municipais

O papel dos governos na promoção da sustentabilidade socioambiental não pode ser descartado. Neste aspecto, é de grande importância que as licitações públicas passem a adotar critérios de sustentabilidade para a realização das compras governamentais. A sustentabilidade deve ser entendida de maneira ampla, considerando-se aqui o chamado tripé de



Os objetivos do gerenciamento de Programas são: identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e processos para atingir as metas e objetivos planejados, por meio de uma visão integrada

sustentabilidade: prosperidade econômica, responsabilidade social, e administração ambiental. Partindo deste tripé, algumas premissas são sugeridas, como:

- Reduzir a pressão sobre os recursos naturais, necessários ao atendimento das demandas da geração atual, sem o comprometimento das gerações futuras.
- Fomentar pequenos negócios, para a criação de um ambiente de negócios saudável e desenvolvimento econômico local sustentável.
- Atuar como indutor de condutas sustentáveis nos mercados fornecedores, nos órgãos e entidades de sua estrutura, e na sociedade, como um todo.

A fim de se adotar as compras sustentáveis, a sugestão é de que os critérios de sustentabilidade sejam adotados de maneira padronizada nos itens do Catálogo de Materiais e Serviços. Assim, pode-se catalogar e priorizar itens como o papel reciclado, eletroeletrônicos de baixo consumo energético e lâmpadas econômicas. Além disso, a compra conjunta de materiais pode não só reduzir custos, mas também eliminar desperdícios. Por fim, alguns critérios podem ser adotados nos editais de licitação, como a exigência de comprovação da procedência legal de madeira.

53. Criar mecanismos de incentivo à participação de micro e Pequenas empresas nos processos de compras municipais

O incentivo à participação de micro e pequenas empresas nos processos de compras municipais pode ser um importante instrumento de fortalecimento da economia local. O artigo 47 da Lei complementar 123 de 2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte estabelece de maneira clara que a União, os Estados e os Municípios poderão conceder tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP).

As possibilidades para este tratamento diferenciado são dispostas na Lei e estão resumidas abaixo:

- a preferência de contratação por ME e EPP se tornou um critério de desempate das licitações;
- a ME e EPP poder participar de licitações mesmo que apresente pendências fiscais e comprovar a regularidade fiscal somente no momento da assinatura do contrato;
- a possibilidade de participação exclusiva de ME e EPP em processos licitatórios que não tenham valor estimado superior a R\$ 80.000,00;
- exigir dos licitantes a subcontratação de ME ou de EPP, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% do total licitado;

- estabelecer cota de até 25% do objeto da licitação para a contratação de ME e EPP, em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível.

Cabe ressaltar que estas são prerrogativas permitidas pela lei, mas não se classificam como itens obrigatórios. Assim, a sugestão é de que os municípios passem a adotar tais critérios, de forma a ajudar a impulsionar a economia local.



ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

54. Criação de um Marco Legal de Parcerias Público Privadas (PPPs) para o município

É importante que o município crie o marco legal, composto por leis e decretos, que permitam a ele a realização de Parcerias Público-Privadas (PPPs). Este marco legal deve ser coerente com a legislação federal (Lei 11.079/2004) e com a legislação estadual vigentes, e deverá conter as diretrizes para o estabelecimento das PPPs no município, os objetos de parceria, a estrutura de gestão dos contratos e de gestão do modelo de parcerias (Comitê Gestor), questões específicas atinentes à licitação dos contratos e a estrutura de garantias para os contratos a serem firmados.

55. Criação de Plano Municipal de PPPs

O Plano Municipal de PPP tem por objetivo apresentar os objetivos e ações da prefeitura para o desenvolvimento de projetos de PPP. Os projetos inseridos no Plano Municipal de PPP devem ser aprovados pelo Conselho Gestor a ser estabelecido, para que então possam se tornar objeto de consulta pública. Este processo, guiado pela transparência e debate, visa garantir maior legitimidade às escolhas das parcerias a serem firmadas.

56. Criação de um fundo para as PPPs

É importante que o município crie um fundo de PPPs, que deverá atender ao objetivo de ser um fundo garantidor das parcerias firmadas e, ainda, servir ao pagamento de contraprestação para os contratos. Para tanto, é importante definir quais serão as receitas que irão compor o fundo, a necessidade de abertura de uma conta especial para o mesmo, a alocação de ativos municipais neste fundo, a destinação dos rendimentos decorrentes do fundo, as condições para liberação e utilização dos recursos do fundo por parte dos beneficiários e para a concessão de garantias, o órgão gestor do fundo e seu agente financeiro, as possibilidades e taxas para remuneração do agente financeiro, e as normas e critérios a serem adotadas para prestação de contas do fundo.

57. Estruturar metodologia de seleção e acompanhamento de parcerias com Organizações Sociais

A execução de políticas públicas em parceria com Organizações Sociais é uma iniciativa que busca melhorar os produtos e serviços oferecidos à sociedade, com uma maior eficiência na gestão dos recursos públicos. Para que o município possa firmar parcerias de sucesso, é desejável que o mesmo possua um processo estruturado de seleção de entidades e acompanhamento de parcerias firmadas.

Um primeiro passo é o estabelecimento de um processo de qualificação de entidades para que se tornem aptas a firmar parcerias com o poder público municipal. Para tanto, cabe ao município estabelecer em legislação os critérios necessários para que as entidades se qualifiquem como parceiras, como, por exemplo: possuírem estatuto registrado em cartório, não possuírem em seu quadro de direção agentes públicos ativos pertencentes a qualquer um dos entes federados, não possuírem em seu quadro de direção pessoa que guarde relação de parentesco com os agentes políticos municipais, possuir comprovada experiência em sua área de atuação, estar regular junto ao INSS, FGTS e às fazendas federal, estadual e municipal, dentre outros.

A cada novo projeto de execução de política pública em parceria com Organização Social, recomenda-se que seja feito um concurso de projetos, visando garantir a publicidade e a impessoalidade na seleção de entidades parceiras. O primeiro passo para realização do concurso de projetos é a análise de viabilidade do modelo de parceria, a ser realizada por equipe dedicada ao tema. Caso a parceria se mostre viável, deverá ser publicado Edital contendo a descrição dos objetivos, os critérios de avaliação, prazos para recebimento de propostas, entre outros. As propostas são, assim, analisadas tecnicamente conforme critérios estabelecidos em edital, devendo ser selecionada aquela que se mostre mais vantajosa ao município.

Por fim, é importante que os Termos de Parceria firmados contem com um plano de trabalho detalhado, no qual sejam estabelecidas metas e indicadores de resultados, que permitam ao governo avaliar se a prestação de serviço pela entidade parceira está adequada. É indicador que o pagamento da entidade seja vinculado ao atingimento das metas, garantindo, assim, maior eficiência no gasto público.



DESBUROCRATIZAÇÃO

58. Identificação dos processos de governo: Estado – Estado, Estado – Empresa, Estado – Cidadão

A burocracia prevê a implantação de processo padronizados com o intuito de garantir a impessoalidade na execução das atividades da Administração Pública. Porém, a existência de processos ineficientes pode conduzir a Administração às chamadas disfunções burocráticas, ponto no qual os processos instalados sevem como um entrave à execução dos serviços públicos. Desta maneira, para se executar um programa de desburocratização, o primeiro ponto necessário é identificar quais são os processos burocráticos existentes no município. Estes processos podem ser de natureza diversa, podendo ser internos à Administração Pública ou afetar os particulares que com ela se relacionam.

Os processos internos à Administração Pública são os chamados Estado – Estado, e podem dizer respeito tanto as atividades internas do município, ou seja, do relacionamento entre suas Secretarias e do relacionamento de cada departamento, quanto à relação entre o município e os demais entes federativos. As relações entre a Administração e os particulares podem ser do tipo Estado – Empresa, dizendo respeito, portanto, aos serviços prestados pelo município às empresas que nele se localizam ou que nele desejam se instalar (concessão de alvarás, fiscalização, etc), ou do tipo Estado – Cidadão, dizendo respeito aos serviços prestados pelo município aos seus habitantes.

59. Priorização e seleção de processos com maior nível de burocracia para trabalho

Uma vez identificados os processos do município, é necessário que os mesmos sejam priorizados e selecionados para que seja feito um trabalho de simplificação. Esta seleção deverá obedecer a, pelo menos, dois critérios básicos: a capacidade de simplificação, e o impacto da mesma. A capacidade de simplificação será proporcional à atuação do município sobre o processo, de forma que um processo que o município seja parte, mas cujas atuações sejam prioritariamente do governo estadual ou da União, por exemplo, representam uma menor capacidade de simplificação. Isso não significa que o município deva evitar trabalhar com processos que envolvam outros atores, mas há que se fazer uma análise

da real capacidade de atuação do município e da disposição dos demais atores em colaborar para este trabalho. Já o impacto da simplificação deve ser analisado como a transformação trazida pela simplificação do processo. Em geral, os processos do tipo Estado-Empresa e Estado-Cidadão possuem um maior impacto sobre a vida da sociedade, porém, os processos de apoio, do tipo Estado-Estado, podem ser cruciais para permitir a simplificação nos demais.

60. Revisão de processos

Uma vez priorizados e selecionados os processos para trabalho, deve-se iniciar a revisão dos mesmos, visando sua simplificação. O primeiro passo para a revisão dos processos é o seu mapeamento, que consiste na análise e descrição de todas as etapas que os compõem. A partir deste detalhamento, é possível perceber os principais gargalos e entraves, que devem ser o foco da ação de mudança. Muitas vezes, para conseguir suplantado um gargalo, é necessário um esforço concentrado de melhoria, que deve ser evidenciado em um Plano de Melhoria do processo, que é acompanhado como um projeto. É ainda bastante importante que sejam definidos e monitorados indicadores de desempenho do processo, que permitam verificar como as simplificações executadas de fato implicam em maior eficiência no processo.

61. Revisão de atribuições dos órgãos de governo

As estruturas de governo no Brasil trabalham tradicionalmente com uma forte departamentalização, denotada de grande especialização e hierarquização. Porém, as demandas atuais da população exigem um governo mais ágil, moderno e que consiga atuar de maneira integrada. Assim, é necessário que as atribuições de cada órgão de governo sejam revisadas, de forma a permitir que trabalhem de forma integrada, evitando desperdício de recursos e sobreposição de funções. É importante que os governos passem a trabalhar com estruturas mais matriciais e menos rígidas, devendo haver, neste contexto, um órgão que assuma o papel de coordenação.

62. Revisão da estrutura de governo

É importante que a estrutura de governo seja revista de forma a torná-la mais enxuta, ocasionando maior agilidade nas decisões e maior eficiência na alocação dos recursos. Estruturas altamente especializadas e muito inchadas trazem a necessidade de maior alocação de pessoal, além de trazerem maiores gastos em itens como alugueis, material de escritório, telefonia, combustível, etc. Assim, o ideal é que a estrutura governamental seja convergente com a consecução da estratégia escolhida e que seja capaz de permitir o trabalho em uma lógica transversal. Sugere-se evitar a criação de órgãos focados em públicos específicos, sendo mais

interessante a criação de órgãos que trabalhem com políticas amplas. É também importante que grandes grupos de atividades governamentais correlatas, como planejamento e gestão, arrecadação e finanças, governo e casa civil, sejam agrupadas, permitindo que um mesmo órgão consiga otimizar a execução de atividades que sejam intrinsecamente relacionadas.

63. Criação de um programa de Governo sem papel

A ampliação da comunicação eletrônica permite não apenas uma maior agilidade às trocas de informação no âmbito do governo e no atendimento à população, mas também a redução de custos internos ao governo e a execução de suas atividades de maneira mais sustentável, com menor impacto ambiental. Assim, recomenda-se a criação de um programa de Governo sem Papel, no qual as comunicações escritas (ofícios, memorando, etc) passem a ser digitalizadas, os formulários em meio físico sejam substituídos por formulários eletrônicos, e haja uma diretriz interna para que se priorize o uso de documentos em meio eletrônico, evitando a impressão desnecessária de material. É importante que a criação do programa seja acompanhada por meio de indicadores de economia de papel, a fim de se mensurar se os resultados pretendidos têm sido efetivamente alcançados.

64. Criação de um Centro de Serviços Compartilhados

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) agrega em uma só estrutura pública a operação de atividades administrativas e operacionais comuns de áreas-meio dos órgãos de governo. Assim, a partir da implantação de um CSC é possível conseguir uma melhoria no desempenho e execução dos processos de área-meio, com maior economia, produtividade, qualidade e otimização da rotina de trabalho diário, obtidas por meio da padronização e simplificação de processos, da melhoria do fluxo de informações e dos ganhos de escala.

Algumas atividades que podem ser executadas de maneira centralizada são a execução de despesas, a realização de compras, a gestão do patrimônio e gestão de viagens a serviço, dentre outras

65. Criação um programa de incentivo à inovação no governo

É importante que o governo incentive o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para melhorar a prestação de serviços públicos à sociedade, e conferir eficiência à administração pública, com participação da sociedade e do servidor. Para tanto, a busca de soluções inovadoras deve se dar de forma ativa e constante, preferencialmente com uma equipe responsável por identificar nos órgãos projetos de modernização que possam ser implementados e que tragam um grande impacto transformador à atividade governamental. Estes projetos necessitam ser

avaliados quanto à sua viabilidade técnica e financeira, e posteriormente estruturados de forma a garantir sua execução pelos órgãos de governo. Frequentemente, as soluções inovadoras demandam uma atuação transversal pelo governo, exigindo um esforço maior de coordenação.

66. Premiação de boas práticas

A criação de uma premiação de boas práticas em gestão pública tem por objetivo reconhecer projetos inovadores implantados pelos servidores municipais e estimular novas ideias que contribuam para melhorar a prestação de serviços públicos. A premiação, que pode ser pecuniária ou apenas de reconhecimento público, deve ser dada a partir de uma comissão isenta, formada por servidores públicos de diferentes áreas de governo ou mesmo de fora dele, a partir de critérios tais como inovação, relevância do tema, qualidade técnica, viabilidade de implantação técnica e financeira, relevância dos benefícios gerados e relação custo/benefício. Sugere-se que os prêmios sejam divididos em duas categorias: “Experiências de Sucesso”, para projetos inovadores que já tenham sido postos em prática e “Ideias Inovadoras”, para novas ideias que possam ser executadas pela prefeitura.

