



**Prefeitura de
Porto Alegre**
Secretaria Municipal de Administração



ARTIGOS PUBLICADOS NO SITE DA PMPA:

<http://www.portoalegre.rs.gov.br>



Escola de Gestão Pública (EGP)

Secretaria Municipal de Administração (SMA)

Prefeito de Porto Alegre

José Fogaça

Secretária Municipal da Administração

Sônia Vaz Pinto

Coordenadora Geral Diretiva

Rita de Cássia Reda Eloy

Supervisora de Recursos Humanos

Suzana Reis Coelho

Coordenadora da Escola de Gestão Pública

Tanise Amália Pazzim

Assessoria de Comunicação Social

João Luiz Guedes

Servidores da Escola de Gestão Pública

Adriana Beiler

Denise Rejane Mello da Silva

Elisa Marcon Aquino Kerber

Fábio Sager

Jeanine Dutra Wallauer

Nelson Barbieux Langaro

Simone Dani

Themis Regina Barreto Krumenauer

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
ARTIGOS SETEMBRO DE 2009	5
01/09/09 - O que é, afinal, ser competente hoje em dia?.....	5
22/09/09 - Educação a Distância na Prefeitura Municipal de Porto Alegre	8
ARTIGOS DE OUTUBRO DE 2009	10
01/10/09 - Gripes: de onde vem? Para onde vamos?.....	10
02/10/09 - Modelos de gestão: uma nova era na Administração Pública Municipal	14
05/10/2009 - Motivação no serviço público	17
13/10/2009 - Perícia Médica - Uma Atividade a Ser Entendida	19
28/10/2009 - Dia 28 de outubro – Dia do Servidor Público	21
ARTIGOS DE NOVEMBRO DE 2009	23
04/11/2009 - Centralização ou Descentralização na Prefeitura Municipal de Porto Alegre	23
04/11/2009 - Sou servidor, e agora?.....	26
05/11/2009 - Modelo de Gestão de Porto Alegre: avanços e desafios para sua sedimentação como instrumento de mudança na Administração Municipal	28
11/11/2009 - Telenovela: sedutora pelo clichê e o mito.....	34
12/11/2009 - Marketing Pessoal	39
17/11/2009 - O controle interno e a informatização.....	40
19/11/09 - O Setor Público e a Gestão de Pessoas	43
23/11/09 - A liderança motivacional	45
ARTIGOS DE DEZEMBRO DE 2009	47
14/12/09 - Líderes - Agentes de Mudança.....	47
15/12/09 - Guarda municipal um novo paradigma.....	50
22/12/09 - Atividades culturais nos processos de educação continuada.	54
NORMAS PARA PUBLICAÇÃO	57

APRESENTAÇÃO

A Escola de Gestão Pública (EGP) da Secretaria Municipal de Administração (SMA) é um centro para articulação, produção e difusão de conhecimentos ligados às questões estratégicas da gestão pública e à prática cotidiana dos servidores municipais.

Tem como objetivo promover a formulação de novos conhecimentos no âmbito da gestão pública e a permanente qualificação dos servidores, nos aspectos técnicos e gerenciais, nas questões éticas, políticas e culturais.

Desde setembro de 2009, a EGP destinou um espaço para a publicação de artigos dos servidores no site (<http://www.portoalegre.rs.gov.br>), no link da Secretaria Municipal de Administração – Espaço do Servidor - Escola de Gestão Pública, com o objetivo de propiciar a discussão de diferentes temas e pontos de vista sobre a Gestão Pública, despertando nos servidores o hábito da pesquisa, estudo, reflexão e comprometimento com a melhoria da qualidade do serviço público.

Relacionamos a seguir a compilação dos artigos já publicados no site da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Tanise Amália Pazzim

Coordenadora da Escola de Gestão Pública

ARTIGOS SETEMBRO DE 2009

01/09/09 - O que é, afinal, ser competente hoje em dia?

Tanise Amália Pazzim (SMA)*

O conceito de competência, hoje, é bastante diferente de alguns anos atrás. Antigamente, considerava-se como competência apenas o conhecimento técnico exigido pelo cargo. Hoje em dia, competência significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Desta forma, a definição de competência envolve 03 palavras chaves: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é aquele adquirido através da escolaridade formal, em cursos e especializações / MBAs. A habilidade é o saber fazer, ou seja, a experiência e a prática a partir dos conhecimentos; e atitude é o querer fazer. É o famoso CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

O perfil do profissional exigido atualmente nas organizações é o de um indivíduo pró-ativo, com habilidade para trabalhar em equipe, liderança, iniciativa, criatividade e capacidade de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais. Inquestionavelmente, as relações humanas são importantes em todas as esferas da vida: na família, no casamento, no trabalho, na academia, na vida política, etc. A ausência das reações humanas é a principal causa de desagregação das organizações e do fracasso dos bons técnicos, que poderiam ser bons profissionais, se soubessem como administrar seus sentimentos nas relações interpessoais. A falta de habilidade nas questões comportamentais é um dos fatores que leva muitas pessoas a serem demitidas na empresa privada, e, no serviço público, é um dos fatores que acarreta a relocação ou cedência dos servidores para outro Departamento ou Secretaria.

Onde se aprende estas habilidades comportamentais?

Certamente, não nos bancos escolares, universitários ou MBAs.

Aprendemos isso no dia-a-dia, na empresa, na família, na igreja e nas relações com amigos.

O mais interessante e paradoxal, quando falamos em competência, é que a formação e os diversos diplomas / títulos adquiridos, como mestrado e doutorado, não são garantias de competência, de que o sujeito será um bom profissional, com capacidade de colocar em prática tudo o que aprendeu. As vezes, encontramos apenas pessoas, com muito conhecimento mas que não tem habilidade para “saber fazer” no dia-a-dia.

Desta forma, mais do que nunca, não basta conhecimento técnico, domínio da informática e de uma língua estrangeira. Isso é o mínimo que um profissional deve ter.

Hoje em dia, como o mundo é extremamente veloz, não se fala mais somente em competência, e sim em metacompetencia. Por definição etimológica, metacompetência é o que está “além da competência” (meta, do grego, significa “o que vem depois”, “o que está além”, “o que transcende”). Ser metacompetente significa ser uma pessoa com qualidades humanas bem lapidadas, exercendo uma função com competência. Essa é a mudança significativa: desviar o foco de “formar profissionais” para “formar pessoas capazes de exercer profissões”.

As capacitações e treinamentos são importantes para o desenvolvimento, mas não fazem milagres e nem são a solução para a tudo. Se o profissional participa de um curso de dois ou três dias que lhe transmite teorias de liderança e como proceder para se tornar um líder, espera-se que ele, ao sair do dito curso, se transforme, como num estalar de dedos, num autêntico líder. Como se o fato de obter conhecimento o tornasse automaticamente capaz.

É como se alguém, tentando aprender a jogar futebol, frequentasse um curso de 03 dias sobre técnicas e táticas e, ao sair, entrasse num campo e tentasse aplicar tudo o que aprendeu. Caso não conseguisse, desdenhasse de tudo o que ouviu, com a frase tradicional “Ta vendo? Teoria! Na prática é diferente!”.

É preciso compreender que não importa se a habilidade pretendida é operacional ou comportamental. O caminho é o mesmo: praticar, praticar e praticar, até que a habilidade seja aprendida.

Os cursos, treinamentos e seminários, por melhores que sejam, são limitados pelo tempo, pelo número de informações, conhecimentos que podem abordar e pela própria motivação da pessoa em estar naquela atividade.

Como diz Fela Moscovici: “Você pode levar muitas coisas deste treinamento, inclusive nada...”.

Os participantes devem buscar o autodesenvolvimento e não se limitar ao que lhe é oferecido, mas expandir-se, tomar iniciativa, tomar as rédeas da aprendizagem e da sua carreira em suas mãos. Se na empresa onde você trabalha não oferecem treinamentos ou se estes são limitados, busque por sua conta a capacitação. O profissional, além da empresa, também deve ser responsável pelo seu desenvolvimento.

**Psicóloga; pós-graduada em Psicologia Organizacional no Instituto de Desenvolvimento Global (IDG); pós-graduada em Coordenação de Dinâmicas de Grupo na Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupo (SBDG); Especialista em Gestão Pública (UFRGS); Especialista em Tecnologias e Educação à Distância (Universidade de São Paulo). Coordenadora da Escola de Gestão Pública (EGP) da Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

22/09/09 - Educação a Distância na Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Deise Maria Ramos Cunha (SMED)*

A sociedade contemporânea exige a constante busca de conhecimentos e habilidades para dar conta das novas tecnologias e das diferentes relações de tempo e espaço que se estabelecem entre os sujeitos.

Sendo assim, a educação contemporânea deve acompanhar essas mudanças mantendo a qualidade, a curiosidade e a motivação de professores e alunos ao trazer para os espaços de aprendizagem novas modalidades de ensino.

A educação a distância é uma quebra do paradigma da educação tradicional e presencial que mesmo utilizando-se de diferentes mídias, não exime o educador de pensar o planejamento, bem como aumenta a exigência de um trabalho de equipe multidisciplinar.

A Escola de Gestão Pública da Secretaria Municipal de Administração entende que na constante busca de qualificação e aperfeiçoamento de suas atividades de capacitação dos servidores públicos municipais faz-se necessário o desenvolvimento da modalidade de educação a distância.

A Educação a Distância vem atender a demanda de ampliar o número de capacitações, pois com essa ferramenta os servidores, no seu local de trabalho, poderão se conectar e desenvolver o seu plano de estudo de acordo com seu tempo, favorecendo as características da EAD, tais como autonomia e formação continuada. Atendendo a essa demanda, também, possibilita-se aos gestores as condições de propiciar com mais tranquilidade acesso às capacitações da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, bem como administrar as mesmas com equidade

O módulo III do Curso de Formação de Educadores, turma 12, foi o pioneiro em Educação a Distância usando a Plataforma Moodle. A turma de educadores internos teve a possibilidade de debater, através do Fórum e Chat, temas relacionados à educação corporativa e experimentou a realização de atividades como questionários, resenhas e a própria construção do seu Plano de Curso. O resultado foi extraordinário e demonstrou o interesse e o fascínio com o

desafio. No mesmo dia, em seus locais de trabalho, os alunos (educadores internos) já se sentiram encorajados e começaram a testar a nova ferramenta.

O que isso significa?

Significa que estamos mexendo em uma cultura, o que potencializará o trabalho da Escola de Gestão Pública em atingir suas metas de capacitação e qualificação, sempre primando pela qualidade do trabalho educativo.

A Educação a Distância também atenderá o projeto da Rede URBAL para capacitar as cidades que o compõem, constituindo-se num centro de referência internacional em educação participativa.

Um dos fatores que possibilitam o desenvolvimento do projeto de Educação a Distância na Prefeitura Municipal de Porto Alegre é a parceria que se estabeleceu entre a Escola de Gestão Pública / SMA com a Procempa que oferece o suporte técnico necessário para a realização do mesmo.

Face ao exposto acima, fica registrada a importância do projeto de implementação de Educação a Distância desenvolvida pela Escola de Gestão Pública atendendo às exigências de uma educação continuada de excelência para que os servidores públicos municipais tenham sempre condições de melhor atender aos cidadãos de Porto Alegre.

**Socióloga, MBA em Gestão de Pessoas, Formação em Mediação de Conflitos, Professora da ULBRA, Professora da SMED. ,*

ARTIGOS DE OUTUBRO DE 2009

01/10/09 - Gripes: de onde vem? Para onde vamos?

Beatriz Antunes de Mattos (DMAE)*

Vivenciamos a pandemia de uma nova gripe no mundo. A primeira do século XXI. A primeira em 41 anos. Passamos por um inverno assustador em que médicos, enfermeiros, auxiliares, pacientes e a população enfrentaram uma nova doença. Todos sofreram. Pela própria doença, pelo excesso de trabalho, pelas más notícias ou pelo medo do desconhecido.

Passamos a primeira fase. Passamos pelo pico da doença. Aprendemos bastante. E aprendemos em tempo real.

Devemos manter a vigilância. O vírus não desapareceu. Continua presente entre nós, mesmo que estações mais quentes comecem agora.

Devemos nos preparar para a segunda onda desta epidemia, que virá, impreterivelmente, no inverno de 2010.

De onde vem estes seres invisíveis e potencialmente tão perigosos?

Encontramos, em relatos de Hipócrates do século V a.C., a descrição de uma doença respiratória aguda que causou mortes e desapareceu. Provavelmente, a primeira descrição de gripe.

Os vírus Influenza existem, portanto, há muito tempo e sobrevivem, geração após geração, pela sua grande capacidade de fazer mutações e de se adaptarem aos seres humanos. Uma vez adaptados, se propagam de pessoa a pessoa, pela sua fácil transmissibilidade. Estes vírus sobreviveram e sobrevivem, ao longo do tempo, no grande reservatório de aves que a terra possui. Ocasionalmente, infectam homens e outros animais na tentativa de propagação e expansão.

Quando esta transmissão entre espécies acontece, o vírus tem que se adaptar ao novo hospedeiro. Ou seja, deve infectar sem causar grandes danos, para poder replicar e, então, ser transmitido para outros da mesma espécie. Se for bem sucedido, uma pandemia pode acontecer.

Um vírus que mata o seu hospedeiro não se propaga porque morre junto com ele. A infecção pela gripe aviária demonstra bem isto. O vírus A/H5N1 se espalhou pela população aviária em mais de 30 países. Infectou em torno de 400 pessoas. Por ser altamente patogênico (muito agressivo) matou tão rápido seu hospedeiro que não teve tempo de ser transmitido. Acredita-se que não tenha potencial pandêmico por esta razão. A letalidade das pessoas atingidas foi de mais de 50%.

Existem, portanto, duas maneiras de uma pandemia acontecer. A primeira, explicada acima, quando um vírus Influenza sai de um animal e infecta o homem, e a segunda, quando um vírus completamente novo aparece.

A Organização Mundial da Saúde declara pandemia quando este vírus consegue ser transmitido de forma sustentada entre os homens e se espalha pelo mundo, atingindo pelo menos três países em pelo menos duas das suas regiões. Estas regiões são divididas da seguinte forma: Américas, África, Europa, Sudeste-Asiático, Leste-Mediterrânico, Pacífico-Oeste.

Os vírus são microorganismos que não tem vida própria. Necessitam de outras células vivas para se reproduzirem.

Os vírus Influenza possuem um código genético com oito segmentos. Estes funcionariam como oito jogadores de um mesmo time, cujo único objetivo é sobreviver. Os vírus fazem tudo para ganhar este jogo.

Cada vez que um paciente é infectado por um vírus, seu sistema de defesa desenvolve anticorpos para expulsá-lo das suas células, para ficar curado e protegido contra as próximas invasões. Os vírus aprendem, então, a ludibriar estes mecanismos, mudando seus jogadores, trocando, reagrupando ou recombinao times. E, assim, seguem vivendo às nossas custas, ao longo da história.

O vírus atual, Influenza A/H1N1/2009, é completamente novo na sua composição genética. Por estas recombinações múltiplas, três subtipos virais provenientes dos porcos, das aves e do homem se reagruparam, formando um novo vírus. Este reagrupamento aconteceu provavelmente no porco, que funcionou como um perfeito tubo de ensaio. Daí, o nome inicial de gripe suína.

Sabe-se que o vírus atual é descendente do vírus da Gripe Espanhola de 1918, que infectou metade da população mundial e matou mais de 40 milhões de pessoas àquela época. O

vírus A/H1N1/1918 é o fundador desta família e, provavelmente, causou a pandemia ao sair de uma ave e se adaptar ao homem.

Pequenas mutações ocorrem todos os anos e são responsáveis pelas epidemias de inverno, para as quais temos vacina. Grandes mutações ou reagrupamentos dos diferentes vírus da gripe causam uma pandemia porque, sendo novo, encontra toda a população desprotegida. Ou seja, sem nenhum contato prévio, as pessoas não tem anticorpos para se defenderem. A grande maioria adocece.

As últimas pandemias de gripe ocorridas no mundo foram a Gripe Espanhola por Influenza A/H1N1/1918, a Gripe Asiática por A/H2N2/1957 e Gripe de Hong Kong por A/H3N2/1968.

Em 1918, as infecções bacterianas secundárias causaram as mortes, pois não havia antibióticos. Não havia, no passado, os recursos que temos hoje em termos de infra-estrutura de atendimento, disponibilidade de medicamentos, UTIs bem equipadas ou ventiladores.

Independente disto, uma pandemia atinge tantas pessoas em um espaço tão curto de tempo, que qualquer infra-estrutura de saúde fica sobrecarregada e pode não responder às necessidades.

Para onde vamos?

Vamos conviver com mais este novo vírus, que tomou conta e sobrepujou os outros dois circulantes, causadores das gripes anuais. Vamos desenvolver, com o passar do tempo, anticorpos contra ele, até que todos estejamos protegidos.

Vamos manter os hábitos de higiene e precauções adquiridos nestes últimos meses e tão bem informados pelos órgãos oficiais e por todas as mídias. Vamos continuar lavando as mãos muitas vezes por dia, mantendo a etiqueta da tosse, fazendo quarentena quando doentes, evitando lugares públicos fechados quando o vírus estiver mais prevalente, arejando ambientes e limpando superfícies contaminadas. Protegendo aqueles com maior risco, como as crianças pequenas, as gestantes, os profissionais da saúde e os jovens com doenças crônicas.

Vamos fazer a vacina quando ela chegar. Possivelmente, a próxima vacina trivalente sazonal/2009-2010 já venha contemplada com o novo A/H1N1/2009. Vacinas estas produzidas pelos mesmos laboratórios responsáveis pelas sazonais, com os mesmos métodos e controles de segurança já amplamente testados.

Vimos que esta pandemia foi diferente da gripe comum porque afetou mais a faixa etária entre 19 e 49 anos, ao contrário dos extremos de idade característicos da gripe normal.

Verificamos que ela foi rápida na sua propagação mundial, pelo grande e rápido deslocamento das pessoas pelo mundo. Levou seis semanas para se espalhar, enquanto as antigas levaram seis meses.

Verificamos que os casos graves foram causados pela lesão direta dos pulmões pelo próprio vírus. Nestes casos, de síndrome respiratória aguda grave, a mortalidade foi de 10%. Como paramos de contar todos os casos leves e moderados, temos um denominador nesta equação que só conta os casos graves. Assim, a mortalidade no Brasil ficou em 0,47/100.00 habitantes, de acordo com o último boletim epidemiológico oficial do Ministério da Saúde.

Temos também boas notícias em relação a esta pandemia. Ela causou doença leve à moderada na grande maioria dos casos (99%), durante todo o tempo. Não houve mutação viral detectada em qualquer parte do mundo. Há medicação que cura a doença e que está disponível para os casos mais graves e para os grupos de risco.

Poucos casos de resistência viral foram detectados ao redor do mundo, não havendo relação geográfica ou epidemiológica entre eles. Mesmo os casos com resistência ao medicamento Olsetamivir (Tamiflu), persistiram sensíveis ao outro antiviral que devemos importar – Zanamivir. Estes casos ficaram restritos e não há evidência que tenha havido transmissão.

Portanto e, finalizando, vamos manter a guarda, atentos, desenvolvendo uma nova mentalidade de precauções e prevenções, sem jamais menosprezar esta patologia. Encarando as incertezas e a impossibilidade de previsões, inerentes a qualquer pandemia. Contando com a vigilância global em tempo real em cima deste e de novos vírus que, com certeza, surgirão. Confiando na prontidão das medidas preventivas e terapêuticas, providenciadas tempestivamente pelos responsáveis pela Saúde Pública.

** Médica do DMAE; Especialista em Medicina Interna (Conselho Federal de Medicina); e Especialista em Pneumologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).*

02/10/09 - Modelos de gestão: uma nova era na Administração Pública Municipal

Júlio Abrantes (SMGAE)*

A Administração pública tem se notabilizado nos últimos tempos por um ainda tímido, mas consistente processo de modernização das suas estruturas. O planejamento e a gestão da transformação organizacional estão se tornando práticas correntes e seus resultados já podem ser contabilizados em algumas Administrações. Porto Alegre está inserida neste contexto.

A implantação a partir de 2005 de um novo Modelo de Gestão, amparado por uma ferramenta de gerenciamento estratégico, o Balanced Scorecard (BSC) deu início a um processo de mudança organizacional na administração municipal. Com base nesta metodologia, até então de larga aplicação na iniciativa privada e raras experiências em gestão pública, foram repaginados: a visão, a missão e os objetivos estratégicos da Prefeitura, cuja concretização dos resultados está sustentada em Programas e Ações Finalísticas.

Um olhar mais apurado sobre esta realidade permite encontrar desafios e avanços nesta intrincada arquitetura organizacional. Um primeiro e significativo avanço é a mudança de mentalidade na administração que alia às estruturas funcionais burocráticas uma visão de gestão pública transversal voltada para resultados. Neste sentido, trabalhar com indicadores de gestão é fundamental.

A partir do acompanhamento de indicadores, através de um Portal de Gestão (de acesso público pela internet), se pode constatar de forma transparente os resultados dos Programas Estratégicos que, na prática, estão materializados em obras e serviços pela cidade. Entretanto, é também pelos indicadores que se observa que nem tudo o que foi estrategicamente planejado está sendo realizado; que os prazos inicialmente estabelecidos foram, em alguns casos, prorrogados e, finalmente, que algumas ações previstas ainda não começaram a sair do papel.

Porque isso acontece? Acontece porque a mudança organizacional é um complexo processo humano onde todos desempenham sua parte. Para melhor administrá-la é necessário que se reconheça da interdependência de todos os elementos envolvidos e se ter uma consciência de como se organizam os ambientes. Mais do que isso, é fundamental que se compreendam as

oposições que criam esta mudança com o objetivo de rearticulá-las na busca de resultados positivos.

Na iniciativa privada gerenciar a mudança organizacional é elemento fundamental à sobrevivência das organizações. Na Gestão Pública é o “divisor de águas” entre uma boa e uma má administração. Ambos os setores (privado e público) estão submetidos às pressões e às instabilidades do ambiente, mas o primeiro necessita ampliar sua competitividade enquanto o último precisa atender às crescentes demandas das comunidades.

A interpretação que os gestores fazem das mudanças ambientais é fundamental para a compreensão e estruturação do processo interno de mudança organizacional. Quanto mais realista for esta leitura, melhores condições têm as lideranças de ajustar a velocidade e a forma das mudanças intra-organização.

A transformação organizacional é um processo e como tal pressupõe decisão prévia, controle gerencial e uma perspectiva incremental na obtenção dos resultados. Esta visão se reforça quando o contexto é o da Administração Pública, ou seja, quando a questão é buscar mudanças efetivas, consistentes e duradouras não é possível se ter expectativas de acelerados, profundos e definitivos resultados de gestão no curto prazo.

Com efeito, uma gestão pública eficaz passa pela concretização de resultados que advém do entendimento de que a mudança ocorre pela introdução gradual de inovações em um ambiente sistêmico, onde todos os atores envolvidos (comunidade, governo, gestores e servidores) formam uma complexa rede de relacionamentos, tendo cada um seu papel na conquista dos objetivos.

Nesse contexto, ao se planejar o processo de mudança na busca de uma nova arquitetura organizacional voltada a resultados, se deve considerar neste planejamento aspectos relacionados às estruturas, à tecnologia e à cultura da organização, aqui representada não apenas pelo compartilhamento coletivo de crenças e valores, mas também pelo conjunto de interesses estabelecidos no processo.

Sob este aspecto, ver a mudança por uma perspectiva estrutural é entender a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, isto é, um sistema sustentado por um conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa de promover a mudança. Na perspectiva tecnológica esta mesma mudança passa a ser vista pela revisão de como se utilizam os recursos materiais e intelectuais da organização.

E, finalmente, a perspectiva cultural, sem dúvida a mais complexa, foca a mudança como um empreendimento coletivo de mobilização das pessoas para alterar crenças, ritos, símbolos, linguagens e interesses comuns que compõe um sistema de poder onde estas mesmas pessoas ou grupos procuram exercer sua parcela de influência nas diversas instâncias da decisão.

Em vista disso, mesmo que as expectativas dos líderes formais e em alguns casos as reais necessidades da comunidade exijam mudanças rápidas e drásticas, as mudanças na Administração Pública somente terão seu ritmo próprio alterado caso as perspectivas acima apresentadas sejam global e responsabilmente consideradas pelos gestores. No caso de Porto Alegre, a responsabilidade da administração ao promover uma mudança consistente, considerando os contextos social, econômico e político, passa pela manutenção de um Modelo de Gestão que encare estes desafios de forma sistêmica em todos os seus níveis.

** Gerente do Programa Estratégico Gestão Total da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Mestre em Administração pela UNISINOS; Especialista em Administração e Estratégia Empresarial (ULBRA), Administrador (UFRGS). Professor da Graduação e Pós-graduação da FAPA e FATEC/SENAC. Prêmio Mérito em Administração Conselho Regional de Administração – CRA/RS 2007.*

Bibliografia

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 225 p.

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**, Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Modelo de Gestão**. Disponível em <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portaldegestao/> Acesso em: 15 de out. 2008.

WOOD, Thomaz. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. In: _____ (org). **Mudança Organizacional**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004. p. 19 – 34.

05/10/2009 - Motivação no serviço público

Maria da Graça Brunelli (SMA)*

Sabemos que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão “em crise” e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de “receitas”, “fórmulas” e “técnicas”, que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos.

Outra questão sobre motivação, que é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Observamos que recentemente a preocupação em relação ao fenômeno da motivação tem mudado de sentido. Passamos a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Atualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada está diretamente ligada ao contexto trabalho, que identifica os fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas a sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos/manutenção.

Neste trabalho, o objetivo central foi analisar quais os fatores que influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração – SMA para o Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública oferecido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, sendo uma pesquisa quantitativa

para uma amostra de 288 servidores, composto por estatutários/efetivos (33% cargo operacional, 37% médio e 30% técnico) e cargos em comissão, os questionários foram aplicados a 130 servidores, entre os dias 28 a 30 maio do corrente ano, nas diversas Coordenações, que compõem a estrutura organizacional da SMA. Destes 130, retornaram 110 questionários respondidos.

Os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “responsabilidade 93%, autonomia 76%, participar nas decisões do setor 67%, realização pessoal e profissional 67%, reconhecimento pelo trabalho 66% e desenvolvimento profissional 62%” e os fatores higiênicos “relacionamento com a chefia 90%, relacionamento interpessoal 80%, estabilidade 71% e comunicação 59%” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos servidores.

Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “remuneração 30%, decisões organizacionais 37% e status no trabalho 31%”, e pelos fatores motivadores “idéias de inovação são ouvidas 41%”.

Considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

** Administradora, Especialista em Gestão Pública (IBGEN), Coordenadora da Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa (CGMA) da Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

13/10/2009 - Perícia Médica - Uma Atividade a Ser Entendida

Lélia Maria Devincenzi (DMAE)*

Perícia, segundo o dicionário significa vistoria especializada.

Como cidadão, e também como funcionários públicos, temos nossos direitos e deveres. Um destes direitos é o abono de faltas por motivo de doença, própria ou de familiar. Este direito, no serviço público, está condicionado a que o funcionário seja submetido a uma Perícia Médica, dentro de prazos estabelecidos em lei.

Esta Perícia é uma forma especial de exame médico, onde a relação médico-paciente é bem diferente da habitual. Aqui o cliente não vem em busca de um diagnóstico ou tratamento, como na sua relação de confiança com o seu médico assistente, mas em busca de um benefício que necessita ou julga ter direito, ou seja, o abono de falta. Nesta situação o médico perito pode ser encarado como um obstáculo a superar.

É fundamental o entendimento que este abono, substituído por uma Licença para tratamento de saúde- LTS- poderá ou não ser concedido, após exame médico pericial e considerando-se não a presença da doença em si, mas a incapacidade que esta gera para o exercício de sua atividade.

No entanto, nem toda doença gera incapacidade para o trabalho. Ao contrário, a maioria das situações de doença é compatível com tratamento ambulatorial sem necessidade de afastamento do trabalho.

Conforme dados do INSS, por exemplo, 1/3 dos pareceres periciais são no sentido da inexistência de incapacidade do examinado. Portanto, é fácil compreender o inconformismo e o antagonismo gerado e porque a atividade médico-pericial torna-se difícil, conflitiva e vista como antipática.

Quem trabalha na atividade de perícia médica sabe o quanto ela pode ser desgastante. Está dentro da atribuição do médico perito solicitar o que achar necessário para esclarecer a situação de saúde do funcionário e dar seu parecer sobre a incapacidade laborativa, seja atestado do médico assistente com o diagnóstico explicitado, sejam exames complementares, sem que isto caracterize infração ética. Assim, nem sempre há concordância entre a necessidade de afastamento indicada pelo médico assistente e a opinião do médico perito. Mas compete a este a

palavra final, já que ele é o responsável legal pela concessão do benefício, segundo suas atribuições funcionais.

O médico perito tem autonomia técnica e ética em relação aos setores administrativos a que estiver subordinado de modo a preservar a independência no julgamento médico pericial.

Cabe destacar que o médico perito do serviço público é um servidor tanto quanto o colega que vem em busca de um possível direito, ou seja, o benefício da licença saúde. Assim, a relação entre as atividades desses dois servidores envolvidos vai além das questões técnicas específicas. É fundamental, acima de tudo, que sejam respeitados e resguardados princípios éticos básicos, tais como, dignidade, decoro, zelo, eficácia, consciência, e probidade entre outros que devem nortear o trabalho do servidor público em geral.

** Especialização em Medicina de Família (Secretaria de Saúde do Estado do RS), Médica do Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE).*

28/10/2009 - Dia 28 de outubro – Dia do Servidor Público

Tanise Amália Pazzim (SMA)*

Entre as inúmeras datas comemorativas no calendário brasileiro, uma possui especial significado para o funcionalismo público. É o dia 28 de outubro, momento em que se comemora o “Dia do Servidor Público”.

O dia 28 de outubro foi instituído como dia do servidor público, por meio do Decreto 1.711 em 1952, pelo então presidente Getúlio Vargas. Em 1990 foi criado o estatuto dos servidores civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais, através da Lei 8.112, em 11 de dezembro de 1990, e a denominação “funcionário” foi substituída por “servidor”.

Servidor é, então, de acordo com a Lei 133/95, a pessoa legalmente investida em cargo público. Os cargos públicos são criados por Lei, em número certo e com denominação própria, consistindo um conjunto de atribuições aos servidores mediante retribuição pecuniária padronizada.

O cargo de servidor público sempre foi muito desejado pelas pessoas. A cada concurso, milhares de candidatos buscam uma vaga nos órgãos públicos federais, estaduais e municipais. A estabilidade do emprego e a garantia do “contra-cheque” no final do mês, são atrativos para quem busca a instituição pública.

Seria impossível falar do servidor público sem citar a sua dedicação, perseverança, capacidade de resiliência e ainda a capacidade de lidar com as frustrações. São os servidores que recebem a cada nova gestão os novos dirigentes/gestores da administração, e que muitas vezes, mostram o que já foi feito e ainda o que há pra fazer, com muito respeito e dedicação.

É importante lembrar daqueles que trabalham no serviço público nas funções de apoio, como os assistentes administrativos, cargo tão raro hoje na Prefeitura de Porto Alegre, bem como aqueles que trabalham “lá na ponta”, como os instaladores hidrossanitários, operários, garis, monitores, etc - que fazem o possível, usando a criatividade, com recursos muitas vezes escassos, para tornar a nossa Porto Alegre cada vez melhor.

O nosso respeito é dedicado a você que tem a função tão especial de zelar pelo bem público. O dia 28 de outubro é apenas simbolismo, pois, o dia do servidor é todo dia!

Todos nós precisamos do serviço público e, por isso mesmo, sabemos da sua importância. Imaginem ficar apenas um dia sem água ou sem luz ou sem a coleta do lixo. Seguramente, somente damos o devido valor a estes serviços quando nos deparamos com a sua ausência.

Desta forma, registro minha palavra de congratulação à todos os servidores do município de Porto Alegre, que desempenham tão bem as suas funções. Meus cumprimentos a todos os servidores no nosso país pelo seu dia.

Parabéns a todos nós!

**Psicóloga; pós-graduada em Psicologia Organizacional no Instituto de Desenvolvimento Global (IDG); pós-graduada em Coordenação de Dinâmicas de Grupo na Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupo (SBDG); Especialista em Gestão Pública (UFRGS); Especialista em Tecnologias e educação a Distância (Universidade de São Paulo). Coordenadora da Escola de Gestão Pública (EGP) da Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

ARTIGOS DE NOVEMBRO DE 2009

04/11/2009 - Centralização ou Descentralização na Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Charlie Eduardo Schwantes (SMA)*

Com uma gama cada vez maior de documentos criados dentro das Instituições Públicas em nosso país nos últimos anos, uma pergunta surge de imediato: continuar com a centralização nos Arquivos ou descentralizar criando Arquivos Setoriais? Segundo Marilena Leite Paes (PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, págs. 37 e 38), tanto a centralização como a descentralização possui suas vantagens e suas desvantagens.

As vantagens de um arquivo centralizado incluem-se: treinamento mais eficiente do pessoal de arquivo, maiores possibilidades de padronização de normas e procedimentos, constituição de conjuntos arquivístico mais completos (manutenção dos fundos), redução de custos operacionais e economia de espaço e equipamentos. Quanto às desvantagens cita-se o caso de instituições de âmbito nacional, ou então em áreas geográficas diferentes, quando, por necessidade, são criadas as agências, filiais ou delegacias, o que acaba dificultando sobremaneira o controle da documentação.

As vantagens de um arquivo descentralizado têm íntima relação com as diversas áreas de uma instituição, pois tanto a guarda, como a recuperação da informação estará sempre no órgão específico, facilitando sobremaneira as solicitações dos interessados. Entretanto, é recomendável a prudência na aplicação dos dois sistemas, para que não haja excessos, o que poderá ser desastroso.

Considerando o Arquivo Municipal da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, observamos que os 885.136 processos existentes no acervo a partir do ano de 1996 até 2008 ocupam cerca de 157,5 m² (vide tabela 1), o que é equivalente a 2625 metros lineares, com um peso de 135.187,5 kg (vide tabela 1) aproximadamente. A previsão para o ano de 2009 é de 72.000 processos até 31 de dezembro, ou seja, um aumento de 2,78% em relação ao ano de 2008 (vide tabela 1). Para

conhecimento, o ano de 2009 utilizar-se-á de 72 estantes ocupando 25 m², equivalentes a 360 metros lineares, com um peso de 18.540 kg, aproximadamente.

Com esse aumento anual no acervo, o controle, o arquivamento e a recuperação dos processos solicitados pelos diversos Departamentos e/ou Secretarias através de memorandos, irão se tornar inviáveis, pois o quadro de servidores e estagiários para esse atendimento deverá aumentar consideravelmente. Além dessas atividades, o arquivo possui a demanda externa através de solicitações de vistas a processos, solicitações de cópias de processos, cópias de plantas em papel e em microfilmes de 35mm.

Qual a solução mais viável para esta situação? Baseando-se em todas as considerações acima relatadas, a descentralização dos arquivos (e também dos protocolos) seria o caminho, já que o arquivamento dos processos seria feito por assunto nas próprias Secretarias fins. Como fazer essa descentralização? Criando-se protocolos e o respectivo arquivo nas Secretarias de maior porte físico, "... o que atenderia ao princípio básico da arquivologia, segundo o qual devem ser mantidos reunidos, num mesmo fundo, todos os documentos provenientes de uma mesma fonte geradora de arquivo..." (Marilena Leite Paes, pág. 123). Quais seriam as Secretarias de "maior porte físico?" Seriam a SMA – Secretaria de Administração (que continuaria no Arquivo Municipal), a SMAM – Secretaria Municipal do Meio Ambiente, a SMED – Secretaria Municipal de Educação, a SMF – Secretaria Municipal da Fazenda (que já protocoliza seus próprios processos utilizando-se de numeração diferenciada), SMOV - Secretaria Municipal de Obras e Viação (já possui protocolo e o respectivo arquivo), e a SMS – Secretaria Municipal da Saúde. As demais Secretarias continuariam com seu acervo no Arquivo Municipal. Com essa descentralização a recuperação da informação, tanto da parte do usuário interno como do externo, ficariam facilitados, pois conforme o assunto à procura seria direta. Evidentemente que esses Arquivos Setoriais deveriam criar suas próprias Tabelas de Temporalidade relativas aos seus documentos específicos. A CD – Coordenação da Documentação, da qual o Arquivo Municipal faz parte, além de guardar e disponibilizar o acervo das demais Secretarias, seria o órgão que supervisionaria os Arquivos Setoriais, dirimindo dúvidas e auxiliando nos problemas que surgissem.

Concluindo o estudo, diria que cada vez mais se aproxima o momento de acontecer à descentralização, o que ocasionará uma gestão documental mais enxuta dentro da PMPA.

Tabela 1

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Área(m²)	6,9	7,8	10,8	15,9	11,7	15,3	13,2	13,8	12	12,6	11,4	13,8	12,3
Extensão(m lin.)	115	130	180	265	195	255	220	230	200	210	190	230	205
Peso (Kg)	5922,5	6695	9270	13647,5	10042,5	13132,5	11330	11845	10300	10815	9785	11845	10557,5
Acréscimo	-	-	47,25%	49,66%	41,20%	10,51%	9,75%	3,71%	9,81%	4,89%	3,61%	12,87%	1,89%
Nº de Processos Emitidos	51.685	51.127	75.286	112.675	66.250	73.219	66.076	68.530	61.807	58.780	60.903	68.746	70.052

** Bibliotecário, Arquivista, Chefe do Arquivo Municipal, da Coordenação de Documentação (CD), da Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

04/11/2009 - Sou servidor, e agora?

Elisa Marcon Aquino Kerber (SMA)*

Objetivo almejado por muitos, fruto do esforço e planejamento de vida, e finalmente a meta foi atingida: tomei posse em um cargo público, sou servidor público. E agora, o que acontece? Como vai ser minha vida? Meu dia-a-dia?

Muitas são as expectativas para uma realidade que nem sempre é grandiosa. Nos primeiros dias, semanas e meses é aquilo: o que mesmo que eu faço aqui? Hora de tomar conhecimento do local de trabalho, das pessoas, dos procedimentos, hora em que os momentos de ócio nos deixam ansiosos e entediados, porque simplesmente caímos de pára-quedas num meio que não sabemos como funciona.

Após este momento inicial, começamos efetivamente a trabalhar e a produzir alguma coisa. Aqueles que advêm da iniciativa privada, onde eram exigidos ao máximo, trazem dentro de si parâmetros de excelência e qualidade, que muitas vezes se sobressaem no novo ambiente de trabalho. O que acontece? O trabalho bem feito chama mais trabalho. Cada vez mais começamos a assumir responsabilidades e tarefas, que por sermos novatos e ágeis, desempenhamos com presteza. E de uma hora para outra aqueles momentos de ócio vão diminuindo, até desaparecerem totalmente, e você se depara com tantas tarefas que parece que nem vai dar conta, mas a gente se organiza e dá conta.

Tudo está indo muito bem: sou servidor, faço um trabalho interessante, minha remuneração no final do mês está garantida, estou prestando meu serviço à população honestamente e honrando o dinheiro aplicado em mim pelos contribuintes. Por que não poderia ficar sempre assim, satisfeito e motivado? É quando começamos a nos deparar com algumas mazelas do serviço público.

Começamos a nos dar conta da realidade que nos cerca e perceber que nem tudo são flores. Enquanto estamos trabalhando com afinco e dedicação ao nosso redor nem todos estão no mesmo ritmo. Tudo bem, cada um tem seu “timing”, suas capacidades e limitações, nós também temos. Mas o que começa a minar nosso entusiasmo é quando percebemos que a meritocracia no serviço público ainda está mais na teoria do que na prática. Está certo que a atual legislação não

prevê grandes formas de premiar o bom desempenho, mas são as situações que ocorrem no dia-a-dia, que diminuem nossa vontade de dar o máximo de si.

Inicialmente os servidores novatos relevam, não se deixam atingir e continuam a desempenhar suas funções com primazia. Porém, muitos chegam em um momento em que acabam optando por trilhar um dos seguintes caminhos: acomodação ou “adeus”. A primeira opção é simplesmente se esforçar menos, ainda mais após o estágio probatório, pois não são mais avaliados e são levados a pensar que o desempenho não faz diferença. A segunda opção é traçar uma nova meta, seja passar em outro concurso ou um projeto de vida diferente, simplesmente para sair daquele ambiente que está apenas tolerando enquanto não consegue coisa melhor.

Ambos caminhos são lastimosos, uma vez que aqueles profissionais, que foram selecionados por concurso público pelo seu conhecimento, passam a não contribuir mais como poderiam. Quem sai perdendo não é apenas o servidor e a equipe da qual faz parte, mas a administração pública como um todo e conseqüentemente a população em geral.

Senhores gestores, não deixem isto acontecer com os seus servidores ingressantes! Aproveitem o potencial dos novatos e façam o que for possível para mantê-los entusiasmados, ou pelo menos não contribuam para apagar a chama. Justiça e equilíbrio nunca são demais. Em troca vocês terão sim grandes colaboradores.

E para aqueles que estão ingressando, e não estão dispostos a seguir nenhum dos caminhos referidos neste texto, calma, nem tudo está perdido. Pelo contrário, cabe a nós, buscarmos soluções e inovações para quebrar certos paradigmas a fim de vislumbrarmos um serviço público de qualidade feito por pessoas também de qualidade.

** Administradora, MBA em Finanças Empresariais (FGV), Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

***05/11/2009 - Modelo de Gestão de Porto Alegre: avanços e desafios
para sua sedimentação como instrumento de mudança na
Administração Municipal***

Júlio Abrantes (SMGAE)*

A Administração pública tem se notabilizado nos últimos tempos por um ainda tímido, mas consistente processo de modernização das suas estruturas. O planejamento e a gestão da transformação organizacional estão se tornando práticas correntes e seus resultados já podem ser contabilizados em algumas Administrações. Porto Alegre está inserida neste contexto.

A implantação de um novo Modelo de Gestão, a partir de 2005, amparado por uma ferramenta de gerenciamento estratégico, o Balanced Scorecard (BSC) deu início a um processo de mudança organizacional na administração municipal. Com base neste instrumento, até então de larga aplicação na iniciativa privada e raras experiências em gestão pública, foram repaginados: a visão, a missão e os objetivos estratégicos da Prefeitura, cuja concretização dos resultados está sustentada em Programas e Ações Finalísticas.

Um olhar mais apurado sobre esta realidade permite encontrar avanços e desafios nesta intrincada arquitetura organizacional. Um primeiro e significativo avanço é a mudança de mentalidade na administração que alia às estruturas funcionais burocráticas uma visão de gestão pública transversal voltada para resultados. Neste sentido, trabalhar com indicadores de gestão se tornou fundamental.

A partir do acompanhamento de indicadores, através de um Portal de Gestão (de acesso público pela internet), pode-se constatar, de forma transparente os resultados dos Programas Estratégicos que, na prática, estão materializados em obras e serviços pela cidade.

Entretanto, é também pelos indicadores que se observa que nem tudo o que foi estrategicamente planejado está sendo realizado; que os prazos inicialmente estabelecidos foram, em alguns casos, prorrogados e finalmente que algumas ações previstas ainda não começaram a sair do papel.

Por que isso acontece?

Acontece porque a mudança organizacional é um complexo processo humano em que todos desempenham sua parte. Para melhor administrá-la é necessário que se reconheça a interdependência de todos os elementos envolvidos e a consciência de como se organizam os

ambientes institucionais. Mais do que isso é fundamental que se compreendam as oposições que criam esta mudança com o objetivo de rearticulá-las na busca de resultados positivos.

Na iniciativa privada, gerenciar a mudança organizacional é elemento fundamental à sobrevivência das organizações. Na Gestão Pública, pode ser o “divisor de águas” entre uma boa e uma má administração. Ambos os setores (privado e público) estão submetidos às pressões e às instabilidades do ambiente, mas o primeiro necessita ampliar sua competitividade enquanto o último precisa atender às crescentes demandas das comunidades.

A interpretação que os gestores fazem das mudanças ambientais é fundamental para a compreensão e estruturação do processo interno de mudança organizacional. Quanto mais realista for esta leitura, melhores condições têm as lideranças de ajustar a velocidade e a forma das mudanças intra-organização.

Com efeito, uma gestão pública eficaz passa pela concretização de resultados que advém do entendimento de que a mudança ocorre pela introdução gradual de inovações em um ambiente sistêmico, onde todos os atores envolvidos (comunidade, governo, gestores e servidores) formam uma complexa rede de relacionamentos, tendo cada um seu papel na conquista dos objetivos.

Nesse contexto, ao se planejar o processo de mudança na busca de uma nova arquitetura organizacional voltada a resultados, devem ser considerados aspectos relacionados às estruturas, à tecnologia e à cultura da organização, aqui representada não apenas pelo compartilhamento coletivo de crenças e valores, mas também pelo conjunto de interesses estabelecidos no processo.

Ver a mudança por uma perspectiva estrutural é entender a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, isto é, um sistema sustentado por um conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa de promover a mudança.

No caso de Porto Alegre, a sustentação do Modelo de Gestão a partir da perspectiva estrutural, passou pela gradativa formalização dos seus processos. A criação da Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico (SMGAE), órgão focado na Gestão da Estratégia, foi o primeiro passo para a aproximação entre modelo administrativo e o estratégico. A estruturação do orçamento municipal por programas estratégicos ampliou esta proximidade. A criação de uma matriz para acompanhamento da Evolução no Gerenciamento dos Programas Estratégicos consolidou, num primeiro momento, a visão por resultados que o modelo propõe.

Mais recentemente, a formalização de uma remuneração exclusiva aos gerentes de programa através de Ordem de Serviço do Prefeito sedimentou este ciclo.

Na perspectiva tecnológica, a mudança é vista pela observação de como se utilizam os recursos materiais e intelectuais da organização. Nesse sentido, o Modelo de Gestão da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, nesta segunda etapa, teve potencializadas as condições de trabalho para sua sustentação.

Com a chegada de novos servidores para a função específica de coordenação dos eixos estratégicos de gestão e com a vinculação dos Gerentes dos Programas à SMGAE, houve a possibilidade de uma melhor articulação das ações na busca da eficiência e da eficácia dos processos de gestão. Da mesma forma, a melhoria das condições materiais representada pela disponibilização de equipamentos, mobiliário e a melhor organização do trabalho são elementos determinantes para o avanço nos resultados.

A perspectiva cultural, sem dúvida a mais complexa, foca a mudança como um empreendimento coletivo de mobilização das pessoas para alterar crenças, ritos, símbolos, linguagens e interesses que compõe um sistema de poder em que estas mesmas pessoas ou grupos procuram exercer sua parcela de influência nas diversas instâncias da decisão.

No Modelo de Gestão de Porto Alegre, esta perspectiva se fundamenta no incentivo e no gerenciamento das diversas estruturas coletivas de gestão. Um primeiro destaque da transformação organizacional está na frequência dos Grupos de Trabalho, que reúne gerentes e lideranças das ações finalísticas dos doze programas. Outro elemento que impactou positivamente no gerenciamento é a regularidade com que acontecem os Comitês de Gerenciamento dos Programas Estratégicos, onde são reunidos os Secretários de Governo e Gerentes dos Programas Estratégicos para análise e deliberação de pautas previamente estruturadas com base em informações gerenciais disponíveis nas próprias ferramentas do Modelo.

Entretanto, ao vislumbrarmos cada uma destas perspectivas com um foco no futuro, encontra-se trabalho a executar. Como todo o processo em construção, existem oportunidades para implementação de melhorias com vistas à própria sedimentação do Modelo de Gestão como referência na Administração Municipal.

Ao olharmos para o futuro do modelo de gestão a partir da perspectiva estrutural, torna-se imprescindível a sedimentação de uma visão por processos no modelo administrativo da

Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA). O primeiro passo é o mapeamento e o redesenho dos macro-processos que dão sustentação à Administração Municipal considerando os resultados que esta entrega à Sociedade.

A partir daí, faz-se necessária a implementação de uma revisão na estrutura organizacional formal para dar suporte a esta lógica de gestão, em que, especialmente as estruturas formais de planejamento orçamentário estejam subordinadas ao órgão de Planejamento Estratégico do Município. Além disso, a revisão estrutural passa também pela necessária redução de níveis hierárquicos que entravam a tomada de decisão e não agregam valor ao processo, estabelecendo a real aproximação formal entre os níveis estratégico, tático e operacional da PMPA.

Por fim, a formalização do sistema de reconhecimento com foco efetivo na meritocracia e sua ampliação a outras instâncias da PMPA, bem como a criação, por lei, das funções de Coordenação de Planejamento e Gestão Estratégica, de Coordenação de Eixos Estratégicos e de Gerentes de Programa também contribuirão para a sedimentação do Modelo.

Os desafios do Modelo de Gestão na perspectiva tecnológica passam pelo refinamento do pensamento estratégico, onde a consistência dos indicadores, do processo de planejamento e dos resultados na execução das Ações finalísticas passem a ser elementos concretos de sua sustentação. A irradiação das melhorias nas condições de trabalho, de tecnologia e de estrutura para as áreas que dão base às ações finalísticas nos diversos órgãos da Administração Municipal complementam esta visão.

Em um último aspecto, as oportunidades de evolução do Modelo de Gestão vistas através da perspectiva cultural estão basicamente na sua internalização na cultura organizacional da PMPA.

No que se refere à gestão de pessoas, o atual momento do Modelo da Administração Municipal é o limite entre a estagnação, com a conseqüente reversão gradativa aos patamares de gerenciamento anteriores à sua institucionalização, e a sua sedimentação enquanto solução gerencial.

Mais do que a aprendizagem organizacional ocorrida nestes cinco anos de implementação por meio de capacitações e seminários é necessário, neste momento, se “apreender a apreender”. Para isso, é fundamental a socialização das melhores práticas, onde cada uma das partes

envolvidas possa perceber como os interesses institucionais podem ser alcançados na sua instância de decisão (seja técnica ou política) a partir dos resultados já obtidos em outras.

A Escola de Gestão Pública da Secretaria Municipal de Administração (SMA), em parceria com a SMGAE, tem o papel relevante de promover o desenvolvimento global das competências dos servidores, alinhando este desenvolvimento ao foco estratégico que o modelo propõe. Para tanto, faz-se necessário aportar, não apenas o conhecimento, mas o desenvolvimento de habilidades nos atores envolvidos para obtenção dos resultados que este mesmo modelo carece. O desafio passa ainda, pelo envolvimento contínuo das demais instâncias que operacionalizam as ações, onde as Assessorias de Planejamento dos órgãos (ASSEPLAS) são o principal exemplo da necessidade de reversão das atitudes reativas à sedimentação do Modelo de Gestão.

Finalmente, para que este Modelo de Gestão da Administração de Porto Alegre, possa se manter como referência às demais administrações municipais é necessário que o mesmo se consolide também como elemento de visibilidade política; onde os critérios técnicos sustentem as decisões políticas e estas “sensibilizem” a tecnocracia a perceber a diferença entre as reais necessidades da comunidade e a utilização paroquial da máquina pública.

No caso de Porto Alegre, isto se torna factível pela contínua aproximação de gerentes de programa, líderes de ação e agentes políticos dos representantes da sociedade organizada, objetivando a ampliação do atendimento às demandas da comunidade por meio do funcionamento eficaz do próprio do Modelo de Gestão.

** Mestre em Administração pela UNISINOS; Especialista em Administração e Estratégia Empresarial (ULBRA), Administrador (UFRGS); Professor da Graduação e Pós-graduação da FAPA e FATEC/SENAC. Administrador, Gerente do Programa Estratégico Gestão Total da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Consultor de Empresas. Prêmio Mérito em Administração Conselho Regional de Administração - RS 2007.*

Bibliografia

ARGYRIS, Chris. **A Boa Comunicação Impede a Aprendizagem**. In: Harvard Business Review. Aprendizagem Organizacional, Rio de Janeiro: Campos, 2001. p. 84 – 104.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 224p.

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**, Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Modelo de Gestão**. Disponível em <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portaldegestao/> Acesso em: 10 de out. de 2009.

WOOD, Thomaz. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. In: _____ (org). **Mudança Organizacional**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004. p. 19 – 34.

11/11/2009 - Telenovela: sedutora pelo clichê e o mito

Eloá Muniz (SMCPGL)*

A televisão é considerada hoje o meio de comunicação de massa mais poderoso e mágico. A condição que a televisão tem de comunicar pela imagem e de conviver com as pessoas na intimidade de suas casas torna-a um veículo com força de comunicação muito mais através do emocional e do afetivo do que pelo racional. Esta característica facilita o desencadeamento dos processos psicológicos da projeção e da identificação.

O ato de ver televisão é um ritual já tão assimilado culturalmente pela família moderna brasileira, que um novo padrão de comportamento foi criado e desenvolvido a partir do hábito cotidiano de reunirem-se para assistir televisão. Este novo comportamento da família que se emociona diante da telinha, abrange todas as classes sociais, pois é um fenômeno que atinge pela emoção, pela vivência dos dramas, mobilizando os membros da família pela identificação da realidade que cada um deles tem escondida intimamente com a realidade mostrada na televisão.

A televisão se relaciona com o telespectador através da sua multiplicidade de gêneros. Atua, ora para definir e reforçar os valores defendidos pela classe dominante, ora para comunicar ao espectador posições dos vários segmentos da sociedade, tanto em valores éticos e estéticos, como dos interesses dos grupos sociais, ou ainda, em termos de mostrar os problemas universais que envolvem e afligem o ser humano.

Telenovela

O gênero que mais fascina o telespectador brasileiro é a telenovela, embora este formato esteja constantemente sendo modificado e redefinido. Segundo os parâmetros da Rede Globo a telenovela é feita para um telespectador definido como mulher, casada, pouco mais de 30 anos, católica. Vai uma vez por mês ao cabeleireiro, faz as unhas em casa e acompanha o marido ao cinema nas noites de sábado... é compreensiva, do filho espera que se forme; da filha, que se torne aliada.

Entretanto, as pesquisas do IBOPE demonstram uma variação neste perfil, onde o telespectador também é do sexo masculino e pode ou não pertencer a uma classe social culturalmente privilegiada para a qual existem outras formas de lazer.

A telenovela herdou um procedimento característico do melodrama que é a cumplicidade, onde o suspense era criado a partir das informações que o espectador tinha da trama da história e que os personagens envolvidos na situação não conheciam. Assim, os segredos dos personagens exerciam sob o espectador um forte fascínio. Da mesma forma o telespectador de novelas detém informações e interage com um mundo de fantasias e de poderes fictícios.

A televisão trabalha com dois sistemas básicos de comunicação que passam para sua linguagem os fatos da realidade que pretende transmitir. São os signos e os clichês.

O signo atua em dois lados: na cabeça do telespectador e no produto de comunicação que o telespectador vê, pois o produto é realizado por pessoas que também elaboram os pensamentos como signos. A produção só tem efeito se realiza essa dualidade de forma plena. (Marcondes, 1988).

O Clichê é o segundo mecanismo básico da linguagem da televisão. Contrariamente ao signo, em que o telespectador não sente violência das mensagens televisivas porque mantém um escudo contra elas, aqui, ele se entrega à história, sente emoção, se entristece, chora, sente saudade, vive com a personagem. Ou seja, se na linguagem dos signos ele se separa da emoção, na linguagem dos clichês ele se funde com ela, se entrega a ela. O que distingue essa fusão dos sentimentos reais, das emoções verdadeiras, é seu caráter de clichês, que significa que as tristezas, as dores, as lágrimas relembram inconscientemente ao telespectador momentos emocionalmente fortes de sua vida.

Ordem simbólica

Desde muito cedo as crianças são expostas ao que se quer dizer com as representações de acima e abaixo, dentro e fora, claro e escuro e tudo mais que a sociedade produz coletivamente. Esta manifestação é identificada como “amor à ordem” e não quer ser perturbada, mas se for perdida esta ordem interiorizada, ou seja, se for retirado do sujeito seu objeto, ele confrontar-se-á com o nada, e se sentirá privado de certeza de que ali existe “algo” que representa outra coisa.

A televisão ritual. Ela é ligada sempre a mesma hora, para se assistir aos mesmos gêneros de programas. A TV coloca ordem na vida das pessoas. Uma ordem verticalizada que passa a sincronizar o tempo do telespectador e sua vida passa a ser ordenada simbolicamente pelo veículo. A novela faz parte deste processo de ordenação, quando se apresenta ao público de forma seriada criando um espetáculo polissêmico a cada dia e a cada capítulo. Neste sentido o processo o processo ritual é o encadeamento de discursos e gestos facilmente reconhecidos pelo

público que desenrolam num espaço e numa temporalidade próprios distintos, portanto, dos espaços e dos momentos da vida quotidiana. A força da ordem simbólica que os gestos e os discursos rituais adquirem quando apropriados por um campo social resulta do distanciamento que se dá entre a funcionalidade originária do telespectador e a ritualização a que os veículos e o gênero telenovela se prestam e proporcionam.

Rede

A sinalização vertical erguida como objeto, transforma o espaço em contornos. E o espaço circundante sinalizado pelos quatro cantos, será designado como campo. A ocupação do campo já marcado com signos identifica-se como sendo a apropriação simbólica. E o campo assim apropriado como sendo símbolo de espaços maiores; coisa que permite transferir a outras relações sociais decisões adotadas ali.

Neste escalonamento simbólico do domínio do campo, a rede, artificial e de longa duração que cobre com símbolos todo o campo, designará a presença do mito.

O campo de ação simbólica da televisão está no vídeo. E neste campo se dá a apropriação simbólica da mente do telespectador. Na medida em que a novela é seriada e está lá esperando pelo telespectador, no mesmo lugar e no mesmo horário diariamente, ela proporciona a tranqüilidade e a segurança da rotina, ao mesmo tempo em que ela se revela fascinante pela novidade de cada capítulo.

Ritualidade

A massificação da imprensa, rádio e televisão está predeterminada pelos ritos do calendário, tendo que reproduzir a mesma forma e o mesmo conteúdo. Mostram o digno e o indigno de imitação, tudo mesclado, de forma esboçada e ambígua, porém sinalizando sempre a significação. A significação do símbolo é o significado. Não dizem o que devem ou não fazer, porém reproduzem o que é feito e pensado, e só a repetição sugere que poderia tratar-se de algo que é correto fazer. A vinculação do orgânico e a ordem sócio-moral se realizam também aqui mediante a ritualização.

Neste aspecto, há que entender como equivalentes à simultaneidade de informações sensacionalistas e a transformação do passado na televisão. A insegurança que resulta de exposição acumulada de delitos através da mídia, desde jornal até o filme policial televisivo, e cuja finalidade é assegurar ao cidadão seus contornos, induz que ele busque segurança em seu passado mítico. O mito, para explicar o presente partindo de um passado, tem acontecido sempre

e em todas as épocas, conecta com as experiências primárias sobre o acima e abaixo, dentro e fora, claro e escuro, e opera com ele, como algo viável e estabilizado.

Considerações finais

A novela é o gênero televisivo de maior sucesso de audiência no Brasil. Teve sua origem no percurso temporal realizado pelo melodrama desde a pantomima, o teatro falado de feira, o folhetim, a radionovela, o cinema e até a telenovela.

A telenovela, tal como o melodrama, funciona como uma catarse social que substitui a contestação e a reflexão pela anestesia e fascínio que a televisão provoca através da sedução pela imagem esteticamente composta e ritualizada. Assim, a novela elabora uma nova ordem simbólica e apropria-se do tempo e do espaço do telespectador, criando em sua vida cotidiana um vínculo e uma relação comunicacional com o veículo televisão.

A televisão fascina o homem moderno muito mais que as outras formas de comunicação. Ela introduz uma nova linguagem, que inicialmente seduz o telespectador e depois é incorporada por ele. Desta maneira ela influencia e agrega novos hábitos de recepção e percepção da sociedade e da cultura.

O gênero que mais reflete esta absorção e influencia no público é a novela e, neste momento se estabelece uma contradição importante, o melodrama que surge como uma forma de contestação e dramatização do sofrimento popular torna-se agora um instrumento da classe dominante para divulgar sua ideologia através dos personagens que são apresentados durante o desenvolvimento do discurso narrativo e da identificação estabelecida entre o público.

Enquanto a vida real transcorre de forma regular, repetitiva, cotidiana, a mente do homem, ao contrário, trabalha ansiosa por inovações, melhorias, mudanças de vida. As pessoas vivem permanentemente em conflito entre esses dois mundos.

O prazer de ser o outro e por alguns momentos ter a ilusão do poder. A novela cria a ilusão e possibilita ao telespectador fundir-se com o personagem e experimentar outra identidade. Tal como os jogos de mimicry, a novela não tem compromisso com a verdade, mas com a verossimilhança, o fingir perfeito. O espelho da realidade, a história contada através dos personagens filtrados pela imagem icônica.

Desta forma as grandes redes de televisão que detêm o poder e matam a população sob controle interferem na sociedade através da cultura popular acionando o comportamento dos

personagens e influenciando diretamente na segunda realidade do telespectador, uma vez que ele está vinculado afetivamente ao veículo.

A ritualização, a ordem simbólica estabelecida e a rede fascinam cada vez mais o homem e o tornam sempre mais solitário, pois ele deixou de preocupar-se com seus vizinhos e seus amigos, para preocupar-se com os problemas dos personagens da televisão. A relação com a televisão é mais fácil, pois possui o controle da ação, se estiver incomodando é só desligar, com a relação humana é diferente, ela é real. O homem moderno vive uma solidão distinta - é uma solidão existencial.

** Publicitária, Professora e Mestre em Ciências da Comunicação. Consultora da Secretaria Municipal de Coordenação Política e Governança Solidária Local (SMCPGL).*

12/11/2009 - Marketing Pessoal

Cida Lopes (DMAE)*

Falar em marketing pessoal é estar se referindo em como administrar a própria vida. Existe na visão sistemática de Marketing, valendo para produtos, serviços e empresas, os 4 As definidos numa ordem seqüencial de atitudes que podem orientar, passo a passo, os critérios a serem adotados no momento certo e de forma mais aproximada do ideal.

Por que ideal? Por que o que agora pode servir, ser útil, significar, gerar status, ser aplicável...”amanhã” poderá não ser.

Planejar, praticar e usufruir do marketing pessoal não significa fazer publicidade pessoal. A gente se serve da publicidade, da comunicação, da identificação visual para promover atributos intrínsecos em nossa forma de ser e de agir.

Dessa forma, podemos nos valer de alguns conceitos para melhor esclarecer o que acontece:

“- Uma boa embalagem presume um bom conteúdo, da mesma forma que um bom conteúdo precisa de uma boa embalagem para transmitir credibilidade.”

“- Ninguém engana muita gente por muito tempo. As pessoas vão experimentando e comentando. “É o famoso boca a boca.”

“-Tudo na vida é gerador de expectativa. Ou você se encanta ou se desencanta. Quando se está idealmente correto, fica automatizado.” Mas, lembre-se sempre da analogia do aspecto pessoal com produtos. É preciso analisar e avaliar, constantemente, o mercado, antes e depois de ações que tomamos e que podem mudar nosso percurso ou identidade visual.

** Pós-Graduada em Marketing Estratégico (ESPM/SP), Jornalista e Publicitária do Departamento Municipal de Água e Esgotos do (DMAE).*

17/11/2009 - O controle interno e a informatização

Pedro Aurélio Heffner (SMA)*

Durante muitos anos trabalhei na iniciativa privada, e vivenciei as modificações dos controles internos devido as ferramentas da tecnologia da informatização. A informática evoluiu em etapas, trazendo consigo uma série de vantagens e desvantagens no decorrer de sua evolução. Também, a mesma tornou-se uma vantagem competitiva de mercado para as empresas, pois sempre teve como foco a informação e o seu aprimoramento, com ênfase na qualidade e agilidade das mesmas na compilação e transformação de dados primários segmentados em informação de natureza estratégica. A utilidade principal destes dados fornece aos gestores a capacidade de efetuar a sua tomada de decisão de forma mais rápida e segura, sendo acentuada essa necessidade, pelo processo atual de globalização que torna cada vez mais competitivo o mundo dos negócios. A informática proporcionou as empresas, reduções significativas de custo, principalmente de mão de obra na relação custo x benefício no decorrer dos anos. Como conseqüência, também houve a modificação do perfil dos profissionais que trabalhavam no controle interno das empresas, pela necessidade de melhor qualificação técnica para monitorar e avaliar os sistemas de informática da empresa, tanto sob a ótica da legislação vigente, quanto da sua flexibilidade, eficiência e eficácia nos resultados apresentados.

Durante a década de 1980, os dados de informática eram lançados através de cadastros ou planilhas de controle, por códigos específicos, com fechamento por lotes, exigindo um esforço dobrado das áreas de controle interno no lançamento e conferência de trabalhos de perfuradores de cartões de cadastro e digitação de dados. Esses profissionais normalmente trabalhavam em um setor diverso daquele que fornecia a informação. Este setor era conhecido, em muitas empresas da época, como centro de processamento de dados, sendo que esta fragmentação de tarefas trouxe, como conseqüência, o dispêndio de tempo e mão de obra dos agentes de controle interno para conferência e contribuiu para a maior probabilidade de acontecimento de erros devido à sistemática de trabalho. Além disso, as modificações necessárias, devido à legislação, das mais corriqueiras até as mais complexas eram efetuadas exclusivamente por profissionais da área de informática, causando uma dependência muito grande deste tipo de mão de obra, na época muito valorizada em termos remuneratórios. Nesta fase, foram utilizados computadores de grande porte

para o processamento dos dados, e os dados eram arquivados em fitas. A sistematização dos dados, entretanto, apesar das dificuldades, representou na época, uma evolução muito grande com relação aos lançamentos manuais, especialmente aqueles em que eram necessários cálculos e estabelecimento de bases de cálculos para encargos sociais típicos, por exemplo, da folha de pagamento. Além disto, proporcionou relatórios, mesmo que de forma pouco flexível, que facilitaram os trabalhos das pessoas que realizavam o controle interno de obrigações da empresa junto ao fisco como a contabilidade. Houve um melhoramento substancial na forma de manter os registros da empresa, até então somente sob a forma de papel para arquivos magnéticos, aonde eram armazenados dados diários (backups) sobre as transações da empresa, sendo que em caso de sinistro (queima do arquivo na forma de papel) estes dados poderiam ser recuperados por parte da empresa possuidora dessa tecnologia, mantendo assim, o seu sistema de controle interno.

Com o decorrer dos anos, houve aperfeiçoamentos nos sistemas da informação e dos controles internos, praticamente ocorreu a extinção da função de digitação e dos profissionais desta atividade, e redução do setor de informática nas atribuições de desenvolvimento de sistemas, sendo deslocada para que os próprios funcionários que realizavam o controle interno, a tarefa de digitação, o que reduziu os erros e as inconsistências de dados, devido ao maior conhecimento destes sobre a sua área de atuação e a necessidade de agilização do processo de trabalho. Nesta fase, as empresas investiram na compra de novos sistemas de software, que permitiam a elaboração de relatórios de diversos tipos, que ajudavam aos agentes de controle interno a aferir de forma mais rápida e confiável os processos de trabalho. Entretanto havia muitos dados a serem digitados e ainda muita necessidade de conferência e a dependência da atualização de versões dos sistemas adquiridos de terceiros, sendo que a necessidade de integração de dados entre as diversas áreas, para consolidação de dados necessários a administração do negócio, só eram obtidos após exaustivas repetições de lançamentos. Como exemplo, podemos citar que os dados obtidos com relatórios de folha de pagamento (resumo do pagamento, previsão de passivo de obrigações futuras com avos de férias e 13º salário, etc...) eram enviados a contabilidade para digitação em seus controles.

Em uma fase mais recente, o sistema utilizado pela grande parte das empresas está voltado para o usuário, isto é, são parametrizados e integrados de acordo com as necessidades definidas pela empresa conjuntamente com os profissionais de cada área da mesma, sendo de papel fundamental a existência de profissionais que tenham conhecimentos consistentes,

principalmente em definição e manutenção de parâmetros nas áreas operacionais de uso de informática e também na controladoria e auditoria sobre as diversas áreas da empresa. Com a utilização de parâmetros, o volume de digitação foi reduzido ao mínimo e, como conseqüência, os erros. Entretanto a função de controle foi muito mais aprofundada para aferir se os dados informatizados cumprem os parâmetros estabelecidos junto ao sistema pelo processo de amostragem, devido ao volume de informações cada vez maior e um número reduzido de pessoal no controle destas operações. A grande vantagem apresentada nesta evolução do sistema informatizado, foi à integração de dados on-line, isto é, em tempo real, que concede aos administradores da empresa, dados consolidados da empresa e a possibilidade de tomada de decisão de forma rápida, sendo que, para estas informações serem confiáveis, entendo ser fundamental a qualificação profissional dos agentes de controle interno, para a detecção de erros e fraudes.

Finalmente, podemos dizer que controle interno e informática andam de mãos dadas e na mesma direção, pois tem por finalidade dar consistência aos dados das empresas neste mundo extremamente competitivo em que, normalmente, quem vence é aquele que possui o controle de suas ações internas de forma ágil e correta, podendo elaborar ou modificar suas estratégias de forma a aproveitar oportunidades ou proteger-se de ameaças.

** Administrador, Pós graduação em Controladoria Estratégica de Gestão, Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

19/11/09 - O Setor Público e a Gestão de Pessoas

Maria Gorete da Costa Castro (SMGAE)*

O setor público passa atualmente por importantes transformações em busca da excelência no gerenciamento das finanças públicas e no atendimento das necessidades coletivas. A atividade contábil na área pública, por sua vez, passa a exigir servidores dinâmicos e de raciocínio lógico apurado, dotados de senso prático e rapidez na tomada de decisões. Estas características ou habilidades agregam valor aos setores contábeis do ente governamental na medida em que se faz necessário o cumprimento de prazos legais e fiscais, normas e procedimentos, bem como a definição de estratégias para o melhor desempenho financeiro e patrimonial das organizações.

Contudo, percebe-se que servidores com tais habilidades enfrentam, em sua maioria, grande dificuldade na área das relações humanas, não sendo de seu interesse o estudo relativo ao gerenciamento de pessoas. Por outro lado, não há uma preocupação dos gestores públicos quanto à capacitação e desenvolvimento de chefias para o exercício da liderança através do uso da inteligência emocional.

O gerenciamento do relacionamento humano no trabalho é extremamente importante para que a atividade seja desempenhada de forma pró-ativa, criativa e comprometida com os objetivos da organização. Considerando que a equipe contábil compõe-se de pessoas, pode-se verificar a ocorrência das mais diversas situações decorrentes das relações humanas, tais como: resistência às mudanças, desinteresse, desmotivação, retenção da informação, falta de iniciativa, individualismo, entre outras.

Atualmente, a habilidade no gerenciamento de pessoas é uma característica profissional exigida em todos os ramos de atuação. Comprovadamente, eleva-se o grau de desempenho nas equipes onde são trabalhadas a participação nas decisões e na definição das metas a serem alcançadas, a multiplicação das informações, a organização e a distribuição do trabalho, bem como a avaliação e o acompanhamento do trabalho realizado.

Na área pública não é diferente. Cada vez mais se torna necessária a existência de líderes emocionalmente inteligentes que utilizem sua empatia, otimismo, humor, integridade, atenção e persuasão para construir um relacionamento com os colegas que assegure a eles a utilização de

seus talentos de forma eficaz em benefício de todos. A probabilidade de interesse na participação dos servidores é menor quando os gerentes possuem pouca inteligência emocional.

A vivência mostra que um dos principais problemas a ser enfrentado pelas chefias é a resistência às mudanças. E, neste caso, há uma variedade de métodos para que as mudanças possam ser introduzidas em um grupo, cabendo ao líder a escolha e a aplicação de um ou mais métodos na busca de tornar possível a implantação sem conflitos e traumas, tais como a adição de novas forças de apoio e a diminuição da intensidade de uma força restrigente.

Destaca-se, ainda, o problema da falta de comunicação entre os setores. Não é possível imaginar um desempenho satisfatório da área contábil pública sem a existência de uma comunicação eficiente entre os setores que a compõe. A coordenação do trabalho torna-se impossível e a organização entrará em colapso em virtude de sua ausência. A comunicação ajuda a completar todas as funções básicas da administração – planejar, organizar, liderar e controlar – para que a organização possa alcançar suas metas e enfrentar seus desafios.

Verifica-se, portanto, a existência de uma diversidade de situações vivenciadas na área pública que exigem a aplicação do gerenciamento de pessoas, fazendo-se necessário o investimento do gestor público na capacitação e desenvolvimento de habilidades voltadas ao relacionamento humano no trabalho, em especial, dos servidores dedicados à atividade contábil.

**Contadora; Especialização em Contabilidade/FGV; Especialização em Administração Pública Eficaz/UFRGS; Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico (SMGAE).*

23/11/09 - A liderança motivacional

Tanise Amália Pazzim (SMA)*

De acordo com o ex-presidente dos EUA, Dwight Eisenhower, “a liderança é a arte de conseguir que uma pessoa faça o que você quer porque ela deseja fazê-la”.]

A palavra motivação provém do latim *movere*, que significa mover. De acordo com Broxado (2001), a motivação é uma força que se encontra no interior de cada um e que pode estar ligada a um desejo, sendo que uma pessoa não pode jamais motivar a outra, e sim estimulá-la.

Motivar pessoas e mantê-las neste estado é um desafio a ser enfrentado diariamente por gestores de quaisquer organizações, principalmente as organizações públicas. Liderar equipes requer conhecimentos, habilidades e atitudes na área de gestão de pessoas (entre outras) que devem ser desenvolvidas ao longo da carreira profissional.

Ao contextualizar este tema “Liderança motivacional”, qual é a importância do líder / gestor na motivação dos funcionários? Será que o líder é capaz de motivar?

De acordo com o conceito de motivação, uma pessoa jamais consegue motivar a outra, mas com certeza, conseguimos estimulá-la e incentivá-la. O líder serve como modelo e se estiver insatisfeito, incontente, sem “ânimo”, sem empolgação, sem desafio, com certeza transparecerá para a sua equipe. E como “cobrar” da sua equipe algo que você mesmo não tem?

O líder / gestor deve entender a dimensão do seu papel, sendo aquele que valoriza a sua equipe e as idéias de todos, sempre fazendo a mediação.

Os seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. Desta forma, a liderança motivacional envolve, como uma de suas características, que o gestor conheça cada um dos seus funcionários, e não apenas o nome completo, a sua matrícula e o cargo, mas sim, suas habilidades, seus interesses, seus sonhos, o que gostam de fazer, seus projetos, etc. Conhecendo seu funcionário, torna-se mais fácil a decisão de definir os projetos para cada um. Com posse desta informação, o líder conseqüentemente, irá saber quais fatores são motivacionais ou não, para determinado indivíduo, ou para um grupo. Lembres-se: O que motiva uma pessoa pode desmotivar outra! As vezes o líder pode estar delegando um projeto para um funcionário, mas não é o tipo de atividade que este gosta ou tem habilidade em executar.

O que quero dizer com isso? Que é importante o líder conversar com os seus funcionários, pois em meio tantas tarefas, uma agenda lotada e inúmeros compromissos, o líder precisa de um tempo para conversar com os seus funcionários, caso contrário estará dizendo que não tem tempo para gerenciar, o que é incongruente com o cargo. Segundo Jacomino(2004), “as pessoas não querem ser tratadas como um número na multidão, mas entendidas por suas necessidades específicas”. Então, escute, converse, olhe nos olhos dos seus funcionários.

Muitas vezes, é difícil ser líder, ainda mais no serviço público, que não existe avaliação de desempenho; que os recursos materiais são escassos; que há uma cultura do “não dá nada”. É justamente neste contexto que o desafio da liderança é maior, requerendo líderes mais corajosos, criativos, pró-ativos e auto-motivados. Não há receita de bolo. Mas uma coisa é certa: é preciso muita persistência e tolerância para os líderes que desejam trilhar o caminho da liderança motivacional.

** Psicóloga; pós-graduada em Psicologia Organizacional no Instituto de Desenvolvimento Global (IDG); pós-graduada em Coordenação de Dinâmicas de Grupo na Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupo (SBDG); especialista em Gestão Pública (UFRGS); Especialista em tecnologias e educação a distância (Universidade de São Paulo); Coordenadora da Escola de Gestão Pública (EGP) da Secretaria Municipal de Administração (SMA).*

Bibliografia:

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2001.

JACOMINO, Dalen. **As pessoas evoluíram, as empresas não**. Você S/A, edição 69, mar., 2004.

ARTIGOS DE DEZEMBRO DE 2009

14/12/09 - Líderes - Agentes de Mudança

Rita de Cássia Reda Eloy (SMA)*

Desafio para os novos gestores

Capacitar ou não as lideranças?

Atualmente, as organizações, públicas ou privadas, tem sentido a dificuldade de preparar as lideranças/gestores, pois se atribui às lideranças características intrapessoais (competência pessoal), tais como: autopercepção emocional, gerenciamento emocional e motivação para agir; e interpessoais (competência social), tais como: empatia e altruísmo, ser um construtor de equipes, ter foco em metas compartilhadas. Desta forma, se verifica, que além do conhecimento técnico ser importante, se atribui características pessoais, que se entende devam ser inerentes ao líder (gestor). Portanto, parte-se de uma premissa – o que pode gerar uma miopia – de que estas mesmas lideranças não podem ser desenvolvidas ou preparadas para o exercício de sua função gerencial, pois muitas características a que se atribui ao gestor são de cunho comportamental.

Todavia, pesquisas apontam que as Organizações não estão conseguindo preencher as todas as vagas de gestores de forma satisfatória, por entender que tais lideranças não possuem todas estas características ora citadas, e que há necessidade de se investir em mecanismos que propiciem que certas pessoas possam se tornar gestores de fato.

Daí denota-se que se não se encontre lideranças totalmente preparadas, deve-se capacitar os gestores.

Todos os gestores podem se aperfeiçoar no exercício de suas funções se estiverem predispostos para tanto, portanto podem aprender. Se assim o quiserem.

É por certo que uma parte depende de Organização em propiciar meios para tanto, por outro lado é necessário, à predisposição das pessoas em mudarem, e aprender a se tornarem, ao invés de chefes, em melhores gestores.

Desta forma, é certo que a função gerencial pressupõe requisitos desejáveis para o exercício (qualidades comportamentais), mas também é certo que se quisermos ascender o padrão de exigência das lideranças, seja em qual segmento for, devemos refletir - que se não temos todos

os líderes preparados suficientemente, devemos propiciar o seu (auto) desenvolvimento, trabalhando ao mesmo tempo o presente e o futuro da Organização que queremos, e somente será através de lideranças bem preparadas e treinadas, com capacidades já inerentes, sim, mas com outras a serem desenvolvidas é que teremos Melhores Gestões.

Esta liderança que vive em tempo de mudanças constante deverá estar apta a se aprimorar mantendo a ética e a transparência das relações de trabalho, bem como estar predisposto, a ensinar e a aprender com sua equipe de trabalho, preparando-as para enfrentar dificuldades e propor melhorias, tornando-as mais criativas e resolutivas, que propicie a troca/aprendizagem de todos, bem como saber, compartilhará visão de futuro e valores da Organização, e antes de tudo, refletir sobre que condutas e ações para com sua equipe de trabalho, e sendo um gerenciador de mudanças de forma entusiasta.

Os grandes responsáveis pela efetivação das mudanças nas Organizações são os líderes, cujo compromisso é o de prover a formação da equipe à luz de valores e crenças que orientam as políticas e estratégias organizacionais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração e confiança e ao respeito entre seus membros. É necessário, portanto, que os gestores exercem também o papel de líderes orientando-os e despertando-os a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.

Desenvolvimento Gerencial.

É uma estratégia de melhoria de Performance Organizacional, preparar os gestores para o alto desempenho.

Desta forma, a responsabilidade pela adaptação das organizações a se tornarem mais estratégicas recai sobre a liderança.

Qualquer organização que deseja se tornar mais eficiente e eficaz, se preparando para os mais novos desafios e adaptando novas formas de organização do trabalho e os novos modos flexíveis de gerenciar, deverá formar lideranças para tal.

Portanto, à preparação das lideranças para assumir novas responsabilidades passa a ser um fator prioritário para uma melhorar a performance organizacional.

Sendo assim, devemos refletir: quais as posturas gerenciais favorecem a uma construção de ambiente capaz de estimular o desejo de se utilizar ao máximo, as competências pessoais, visando ao alcance de resultados excelentes.

Devemos propiciar aos Gestores a oportunidade de se capacitar, investindo no seu desenvolvimento e aprimoramento de competências cognitivas e comportamentais na busca de ambientes incentivadores e estimuladores do comprometimento de alto desempenho, através das lideranças, que uma vez preparadas deverão estar aptas a assumir tal desafio.

** Administradora, Pós-graduação em Gestão de Pessoas (FGV), Coordenação Diretiva, Secretaria Municipal da Administração (SMA)*

Bibliografia

“**Liderança e Motivação**”, publicação: FGV Management -2006.
“Gestão de Desempenho”, publicação: FGV Management – 2006.

15/12/09 - Guarda municipal um novo paradigma

Luis Ubirajara Silva de Abreu (SDHSU)*

Após a constituinte de 1988, as Guardas Municipais voltaram a fazer parte do capítulo da segurança pública, embora que ainda com atribuições restritas a proteção dos bens, serviços e instalações municipais.

Com base no ordenamento jurídico, algumas Guardas Municipais estão ampliando suas atribuições, direcionando sua missão ao apoio as polícias militares e proteção a comunidade com ênfase na defesa social e da cidadania. Esta tendência decorre da falta de políticas sociais com relação aos direitos constitucionais do cidadão, e conseqüentemente o aumento da violência e criminalidade principalmente nos grandes centros urbanos.

Na falta de políticas sociais, a polícia é o órgão público mais utilizado pelos governos para o controle social. Na maioria dos estados a policia enfrenta deficiências, quanto à falta de investimentos em reposição de recursos humanos e materiais nas instituições policiais, juntamente com o aumento populacional dos grandes centros urbanos, estes são os motivos pelos quais não se consegue atender as demandas impostas por esta crise social que assola a sociedade brasileira.

A segurança pública convencional, através da Policia Militar e Policia Civil, cumpre seu papel institucional: reprime, prende e conseqüentemente lota os presídios com usuários de drogas que praticaram crimes de menor poder ofensivo. Os presídios estão lotados, e o preso vive em condições subumanas, e sem possibilidade de recuperação e reinserção social.

O governo federal através do Ministério da justiça Instituiu o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, “PRONACI”, através da Lei 11.530 de 24/10/07, alterada pela Lei 11.707, de 19/06/08.

O PRONACI destina-se a articular ações de segurança pública para a prevenção, controle e repressão da criminalidade, estabelecendo políticas sociais e ações de proteção às vítimas; promoção dos direitos humanos, intensificando uma cultura de paz, de apoio ao desarmamento e de combate sistemático aos preconceitos de gênero, étnico, racial, de orientação sexual e de diversidade cultural; criação e fortalecimento de redes sociais e comunitárias; fortalecimento dos

conselhos tutelares; promoção da segurança e da convivência pacífica; modernização das instituições de segurança pública e do sistema prisional.

A Guarda Municipal é a instituição de segurança pública que mais se coaduna com as políticas de segurança do SUSP e do PRONASCI. A ampliação das atribuições da Guarda Municipal é uma tendência irreversível em todo o território nacional. O modelo que apresentamos, tem como base na 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública, que apresentou 10 Princípios e 40 Diretrizes, que servirão de base para a definição de políticas públicas em todo o território nacional na área de segurança pública e pelas políticas e filosofia desenvolvidas pelo PRONASCI, com ênfase na prevenção, justiça restaurativa e na parceria com toda comunidade.

Estamos estabelecendo juntamente com o PRONASCI, um novo paradigma na segurança urbana e comunitária, e nos serviços executados pelo agente de segurança da Guarda Municipal. O agente deve estar inserido no contexto da gestão pública, com ênfase no apoio a comunidade, executando sua missão de forma preventiva e ostensiva. A proteção dos prédios públicos é um elemento fundamental para que os serviços não sejam interrompidos. A atuação preventiva e ostensiva da Guarda Municipal, torna-se o cartão de visitas da prefeitura, e também uma referência para as pessoas que acessam os serviços prestados pelo município.

Na segurança urbana e comunitária assume uma missão de maior relevância para a sociedade em geral, atuando na proteção ao patrimônio histórico e cultural; ao meio ambiente; no turismo local; na prevenção contra a evasão escolar, na proteção a comunidade escolar; na redução de danos, atuando na Mediação de Conflitos; garantindo o lazer dos munícipes durante sua visita e permanência as praças e parques; nas praias; nos eventos esportivos e culturais; na proteção as crianças adolescentes, idosos e população em geral; e na manutenção do código de posturas do município; entre outras atividades de proteção e manutenção dos serviços.

O guarda municipal além de estar devidamente qualificado para proteger e inibir ações criminosas, contra as instalações e aos serviços executados pela prefeitura deve estar também preparado para compreender a importância do serviço público, e de receber e atender o contribuinte com educação e respeito, auxiliando e orientando o munícipe em situações de risco a sua integridade física, e demandas nos casos de solução de continuidade de algum tipo de serviço público municipal.

O respeito aos direitos humanos, sejam individuais ou coletivos deve pautar as ações da Guarda Municipal, contribuindo na luta contra a desigualdade sejam de ordem social, racial ou de qualquer natureza.

O guarda municipal, não é melhor nem pior que os demais servidores, é simplesmente diferente, especificamente pela responsabilidade das atribuições, e por atuar em diversas frentes da prefeitura. É técnico de segurança, mas também conhecedor de várias áreas profissionais o que qualifica ainda mais o agente da GM para proteger a comunidade. Nosso objetivo principal é construir um novo paradigma na segurança urbana e comunitária, tendo como um dos objetivos parciais, inserir a Guarda Municipal, no contexto da segurança Urbana e comunitária.

Oferecendo técnicas de segurança comunitária para os agentes da Guarda Municipal em suas atividades, o que poderemos verificar nas diretrizes e na descrição das atribuições. O novo modelo que queremos propor requer um diferencial das atividades da Guarda Municipal, justamente na relação com a comunidade, e com as demais instituições como a Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Federal, sem a pretensão de assumir as atribuições constitucionais de uma ou de outra.

Este novo paradigma apresenta também, uma relação diferenciada na integração com os demais órgãos do município, estado, união, e também nas parcerias públicas privadas. Para isto é necessária uma reestruturação organizacional da instituição, valorizando o agente e proporcionando amparo legal nas suas atribuições.

O agente da Guarda Municipal encontrará motivação e satisfação no trabalho para esta missão, através da futura instituição de seu plano de carreira, regulamento disciplinar e regulamentação das atividades de segurança patrimonial e segurança urbana, bem como padronização de procedimentos administrativos e operacionais, através da enunciação de algumas técnicas e táticas da polícia militar, e fundamentos de polícia comunitária.

A nova concepção de segurança deve estar inserida nas políticas e direitos sociais do cidadão, de forma sistemática e contínua. O artigo 144 da Constituição preconiza o dever do Estado na promoção de ações para uma convivência pacífica, igualitária e ordeira, mas a responsabilidade recai sobre todos, como acontece nas sociedades democráticas.

Qualquer mudança que ocorra com relação às atribuições das Guardas Municipais, a missão de proteger os bens, serviços e instalações municipais continuarão existindo, pois esta é a responsabilidade constitucional da Guarda Municipal.

Com objetivo de apresentar subsidio para uma reflexão e elementos nas discussões sobre segurança urbana e atribuições da Guarda Municipal, frente a estas mudanças, é que decidimos contribuir com este material.

** Guarda Municipal da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Segurança Urbana (SMDHSU).*

22/12/09 - Atividades culturais nos processos de educação continuada.

Rosane Maria Fluck (SMC)*

Vivemos uma era em que o avanço da tecnologia, resultado da inteligência humana utilizada em seu potencial máximo, está exigindo ativos humanos cada vez mais aptos. Mas a que aptidão nos referimos? a atuação eficiente em que toda capacidade criativa humana in potentia seja capaz de manifestar-se na busca de soluções adequadas à sustentabilidade.

A sustentabilidade é aqui definida como um processo sistêmico relacionado à continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais do processo civilizatório atual, de forma que as múltiplas sociedades possam preencher suas necessidades ao mesmo tempo em que expressam seu potencial máximo, garantindo a preservação da diversidade tanto cultural quanto biológica.

Neste sentido, manter o desenvolvimento sustentável é trabalhar, também, para realizar a manifestação do ser integral, definido como o somatório de sua dimensão biopsicossocial mais a dimensão espiritual.

A construção deste ser integral é um processo que precisa ser estimulado de modo contínuo, uma vez que estamos experienciando, ao longo da vida, aprendizados que não estão limitados ao ensino formal, mas acontecem em todos os encontros em que há um eu e um outro se relacionando. Este outro vai ser a mãe nos primeiros meses de vida, a família mais ampliada no início do conhecimento da vida pública pela criança, a escola no primeiro momento de educação formal, mas se estende ao longo da nossa existência pelas experiências que vivenciamos e que nos formam como cidadãos locais.

Esta cidadania local passa a exigir atores absolutamente comprometidos com sua realidade de forma a poder contribuir com a vida que acontece nas cidades, exercendo direitos e deveres de forma a realmente sermos o que melhor pudermos. Assim, ter contato com espaços culturais que atuam com educação não-formal (ações educativas não vinculadas ao ensino regular) parece indicar vivências capazes de atuar como experiências que potencializam a construção do homem como ser biopsicossocial e espiritual permitindo a verdadeira experiência de ser criativo.

Se observamos este princípio para o conjunto de servidores municipais, cuja existência excede o exercício de direito ampliada que está na questão do dever de servir a comunidade, podemos antever a importância de uma formação continuada que revele seu compromisso com o público. Este entendido como um coletivo social, econômico, político, cultural que tem como guardiãs as instituições em que desenvolvemos nossas atividades e nas quais nos é dada a possibilidade de realização profissional.

Instituições culturais de caráter público como museus, bibliotecas, arquivos municipais têm o mérito de ampliar o olhar sobre a vida enriquecendo nossa forma de explorar o cotidiano, permitindo a construção de uma cidadania local com papel definido no conjunto das expressões políticas dos povos no mundo. Neste sentido, o Arquivo Histórico de Porto Alegre Moysés Vellinho, como um equipamento cultural cuja missão é a organização, custódia e disponibilização dos documentos permanentes da administração da Cidade, conta com um programa de educação patrimonial não-formal que tem como objetivos criar um vínculo com a comunidade, incidindo sobre noções de pertencimento; sensibilizar para as questões de patrimônio natural e cultural - material e imaterial, fomentando atitudes de respeito à marca cultural humana e de cuidado com toda a vida planetária e incluir culturalmente públicos cujos referenciais se encontram distantes deste suposto mundo erudito, garantindo o direito à memória.

Este deveria ser um local reconhecido pelo corpo funcional da prefeitura como um espaço em que também a história do trabalho realizado por esta categoria esteja preservada.

Permitir ao servidor identificar-se como parte da história da Cidade no papel de sujeitos ativos das ações políticas, econômicas, sociais, culturais é para o Arquivo Histórico cumprir com mais um objetivo e que vai além do previsto para a comunidade em geral.

Pode, desta forma, constituir experiência única, elevando a autoestima de um grupo social cujo papel passa a ser fundamental no momento em que novos rumos passam a definir a vida planetária. Gerenciar o planeta e seus recursos por organismos públicos passa pelo comprometimento com a vida e com a marca cultural humana e só pode ser feito pelas pessoas que optaram por estar a serviço do cuidado com o coletivo.

Experiências culturais em que estes aspectos estejam presentes são fundamentais para a criação da ética necessária ao compromisso que todos devemos assumir na qualificação da relação Estado/cidadão para a qual os arquivos são habitat.

Assim, o reconhecimento de que estes locais de memória e ,especialmente, o Arquivo Histórico, guardam a rede de relações do Estado com o cidadão, é reconhecer também o papel histórico dos servidores, mediadores que são desta relação.

Esta é mais uma história guardada no Arquivo Histórico de Porto Alegre Moysés Vellinho que deve ser conhecida por seus protagonistas e reverenciada quando deles só tivermos a memória.

**Bacharel e licenciada em Ciências Sociais. Responsável pelo Programa de Educação Patrimonial do Arquivo Histórico de Porto Alegre Moysés Vellinho, Técnica em Cultura, da Secretaria Municipal da Cultura (/SMC).*

Bibliografia

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Documento de arquivo e sociedade**. In Ciências e letras. Porto Alegre: Faculdade Portoalegrense de Educação, Ciências e Letras, 1979.

BOFF, Leonardo. **Ethos mundial: um consenso mínimo entre humanos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DELORS, Jaques. **Um tesouro a descobrir. UNESCO**. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

FLUCK, Rosane Maria. **Projeto Vivo toque: uma experiência lúdica em pesquisa histórica**. REGISTRO: Revista do Arquivo Público Municipal de Indaiatuba/ Fundação Pró-memória de Indaiatuba, ano VII, nº 7, dezembro de 2008.

LOPES, Luis Carlos. **O Lugar dos arquivos na cultura brasileira**. In Ciências e letras. Porto Alegre: Faculdade Portoalegrense de Educação, Ciências e Letras, 1979.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. Programa de Educação Patrimonial do Arquivo Histórico Moysés Vellinho. Secretaria Municipal da Cultura. Texto não editado.

VARINE, Hugues. Patrimônio e educação popular. In: Ciências e letras. Porto Alegre: Faculdade Portoalegrense de Educação, Ciências e Letras, 1979.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

Todos os artigos serão previamente avaliados por uma equipe da EGP antes de serem publicados no site. Os temas podem ser de acordo com os eixos de formação e capacitação profissional da Escola de Gestão Pública:

EIXO 1: GESTÃO DE PESSOAS (gerencial, gestão de estagiários, capacitação profissional, carreiras, saúde e segurança do trabalho)

EIXO 2: GESTÃO PÚBLICA (legislação, administrativo, gestão orçamentária e financeira, gestão estratégica, gestão municipal e comunicação institucional)

EIXO 3: EDUCAÇÃO (métodos e técnicas de ensino, educação formal, educação ambiental e educação para o trânsito)

EIXO 4: INFORMÁTICA (introdução a informática, aplicativos e operacionalização de sistemas).

1. Os artigos devem ser encaminhados por e-mail para escolagestao@sma.prefpoa.com.br, em arquivo Word, fonte Times New Roman, corpo 12, espaçamento um e meio, margem de 2 cm;
2. Os artigos não devem exceder as 3 páginas;
3. Nos artigos devem constar informações sobre a formação pessoal e vinculação institucional do(s) autor(es), e-mail e telefone para contato;
4. Notas devem ser devidamente numeradas e constar no final do trabalho e não no pé da página. Referências de autores no corpo do texto deverão seguir a forma (AUTOR, data).
5. Referências bibliográficas devem ser listadas ao final do trabalho, em ordem alfabética, e observar as normas ABNT.
6. Os trabalhos que se adequarem à linha temática da EGP serão submetidos a apreciação de 3 servidores da EGP ou outros designados para tal função, com vistas a publicação;
7. A publicação dos textos está sujeita à análise prévia da EGP, os quais se reservam o direito de sugerir modificações ao autor.
8. Se aceitos, os artigos ficarão armazenados no site da escola por tempo a ser determinado;
9. O autor(es) autorizam a Escola a divulgar os artigos em seu site e em outros veículos de divulgação institucional.