

RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2009/2013

AGOSTO 2011





Prefeito Municipal

José Alberto Réus Fortunatti

Secretária Municipal de Administração

Sônia Mauriza Vaz Pinto

Coordenadora Geral-Diretiva

Rita de Cássia Reda Eloy

Coordenadora da Assessoria de Planejamento e Programação

Semadar Jardim Marques



GRUPO DE FACILITADORES-SMA

Coordenação

Adm. Rita Reda Eloy – Coordenadora Geral Diretiva da SMA

Componentes

Adm. Célia Maria Roth Kozenieski – Coordenadora da Coordenação de Administração e Serviços

Assistente Adm. Fabiane Silva Bittencourt – Coordenação de Modernização Administrativa

Jornalista João Luiz Guedes – Coordenador de Comunicação Social

Adm. Márcio Vedana – Coordenador da Coordenação da Documentação

Adm. Maria da Graça Brunelli – Coordenadora Geral de Modernização Administrativa

Prof. Maria Helena W. Salle de Carvalho – Assessoria de Comunicação Social

Psicólogo Regis Caputo Krug – Gerente de Acompanhamento Funcional

Adm. Semadar Jardim Marques – Coordenadora da Assessoria de Planejamento e Programação

Psicóloga Suzana Reis Coelho – Supervisora de Recursos Humanos

Psicóloga Tanise Amália Pazzim – Coordenadora da Escola de Gestão Pública

Psicóloga Vanessa Beatriz Nachtigall – Técnica da Gerência de Acompanhamento Funcional

Adm. Wagner Santos dos Santos – Técnico da Assessoria de Planejamento e Programação

Revisão Final e Editoração

João Luiz Guedes – Coordenador de Comunicação Social



RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO

A Secretaria Municipal de Administração (SMA), da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, elaborou em 2005, sua missão, visão e valores. A partir de 2009, para solidificar e promover melhor a divulgação de sua missão, visão e valores, efetuou um Planejamento Estratégico através de sua Assessoria de Planejamento e Programação (ASSEPLA) e Gabinete da Secretária (GS), sem a utilização de consultoria externa, visando mobilizar/sensibilizar os servidores para o atingimento de resultados organizacionais.

Destacamos ainda que, além de retratar questões de planejamento estratégico, vem atuando em ações para a mudança da cultura organizacional (gerenciamento da cultura), pois é sabido que muitos dos processos de planejamento fracassam por não efetuar a mobilização das pessoas envolvidas.

Este relatório se propõe a retratar toda a prática ora adotada desde o início de sua implantação até maio de 2011, bem como as ações futuras.

“A pior coisa que pode acontecer na vida de uma pessoa não é quando seu projeto não dá certo, seu plano de ação não funciona ou quando a viagem termina no lugar errado. O pior é não começar. Esse é o maior naufrágio”. (Amyr Klink, Mar sem Fim, Cia. das Letras)

Sônia Vaz Pinto

Secretária Municipal de Administração



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
HISTÓRICO.....	7
A SECRETARIA NO CONTEXTO DA PMPA.....	11
PMPA –EIXOS DE GESTÃO.....	12
ORGANOGRAMA GERAL DA SMA.....	13
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
MAPA ESTRATÉGICO DA SMA	15
DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO.....	16
EIXOS DE ATUAÇÃO DA SMA.....	17
VISÃO SISTÊMICA DOS EIXOS DE ATUAÇÃO.....	18
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA SMA	19
GRUPO DE FACILITADORES DA SMA	21
a) processo de socialização de funcionários admitidos	22
b) definição de gestores e líderes como modelos.....	23
c) comunicação / ações de endomarketing.....	26
e) implementação dos indicadores sma.....	32
f) planejamento tático sma	36
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA DE AÇÃO DA SMA	38
PROJETOS DA SMA.....	39
ETAPAS DO PLANEJAMENTO SMA.....	45
PORTFÓLIO DE PROJETOS DA SMA	49



INTRODUÇÃO

Este relatório tem como objetivo divulgar as diversas ações implementadas pela Secretaria Municipal de Administração de Porto Alegre no período de 2008/2009 e o Planejamento Estratégico para o período de 2009/2013, em consonância com as diretrizes estabelecidas no Plano de Governo Municipal. O propósito principal é divulgar com transparência as várias etapas do trabalho implementado, que visou o aprimoramento da gestão com ações focadas na mudança da cultura organizacional e no acompanhamento dos principais projetos estratégicos, táticos e operacionais da Secretaria.

As ações desenvolvidas foram realizadas pelo corpo técnico interno da Secretaria, sendo que o processo desenvolvido pautou-se na revisão e consolidação da missão, visão e valores; mapa estratégico da Secretaria; segmentação dos três eixos de atuação; definição das

diretrizes estratégicas e no acompanhamento dos projetos estratégicos, táticos e operacionais com ênfase na gestão baseadas em resultados (construção de indicadores).

Por fim cabe ressaltar as diversas atividades de treinamento, de sensibilização dos servidores e dos gestores para a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta fundamental para a eficácia e eficiência das ações.



HISTÓRICO

Em dezembro de 2008, foi realizado um Seminário com as principais chefias/lideranças da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, produzido pelas áreas em conjunto com o Gabinete da Secretária, Assessoria de Planejamento - ASSEPLA e Assessoria de Comunicação - ASSECOM, onde foram apresentados os principais projetos/ realizações efetuadas na gestão 2005/2008, bem como as principais propostas e expectativas para próxima gestão 2009/2012.

A partir deste material detectou-se a necessidade de realização de um alinhamento estratégico que aprofundaria as questões trazidas pelos Gestores da SMA. Em janeiro de 2009, foi iniciada a discussão, pelo GS/SMA, visando a implantação de um novo Modelo de Planejamento para SMA – gestão 2009/2012 – que enfatizasse uma maior divulgação da Missão, Visão de Futuro (já definidas em março de 2005, pela atual Administração) e Valores da Secretaria, bem como o realinhamento com as diretrizes que estavam sendo reformuladas pelo novo Modelo de

Gestão, ora implementado pela Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico (SMGAE/PMPA).

Em janeiro e fevereiro de 2009 foram realizadas capacitações para os servidores ingressantes no corpo técnico, com o intuito de inseri-los neste novo contexto, explicando e detalhando o novo Modelo de Gestão, além de questões legais e orçamentárias para execução de projetos, entre outros temas.

O GS/SMA considerou fundamental inserir nesta discussão a SMGAE como parceira para contribuir neste processo, por entender da necessidade do alinhamento/adequações às novas diretrizes de governo antes da continuidade do desenvolvimento das diretrizes internas, uma vez que a SMGAE naquele momento encontrava-se revendo os Programas de Governos que permaneceriam para a próxima a atual gestão.



HISTÓRICO (Continuação)

Assim, verificou-se a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento dos projetos de forma mais efetiva (além do portal de gestão existente), bem como implantação de melhorias para tal processo.

Nos meses de março e abril de 2009, através do GS/SMA e do Núcleo Gestor Interno, constituído pela ASSEPLA, Gerente de Programas e chefias de algumas áreas (CASE, CD, CGM, CGMA, SRH, CQV, EGP), a SMA passou a discutir as reformulações necessárias. Para tanto, foi iniciado o planejamento para um novo Seminário, que realizou-se em Maio/2009, visando a divulgação e reformulação de propostas sugeridas pelas áreas.

Destacamos, que neste período foi revisado o Mapa Estratégico, com a redefinição da visão, missão e valores da SMA. Da mesma forma, visando facilitar a elaboração dos projetos e propostas, bem como incrementar a integração entre as diversas áreas de SMA, foram definidos os três eixos de atuação desta SMA, utilizando como referência o Modelo de Gestão Implementado pelo Governo

Municipal, que são: Gestão de Pessoas, Gestão da Modernização Administrativa e Gestão de Serviços. Desta forma, as propostas/ações/projetos, sugeridos pelas áreas, seriam colocados dentro destes eixos, por aproximação. Oportuno destacar que tal modelo foi concebido de forma transparente e democrática (divulgada no Seminário para as principais chefias e pessoas-chaves, o que incluiu cerca de 65 pessoas).

Após esta etapa, detectou-se que seriam necessárias outras capacitações aos gestores, para que estes pudessem absorver novas práticas. Assim, a partir de junho de 2009, foi oferecida a estes líderes a capacitação referente à Gestão por Resultados com foco em Indicadores. Esta capacitação foi realizada pela Escola de Gestão Pública em parceria com a SMGAE, nos meses de agosto e setembro, num modelo teórico/prático em que os participantes efetuaram proposições afetas às áreas de trabalho, as quais foram apresentadas ao grande grupo e posteriormente avaliadas pela facilitadora do curso.



HISTÓRICO (Continuação)

A partir de setembro de 2009, o GS/SMA, considerou oportuno, que além da necessidade de realinhamento estratégico, deveria ser ampliada esta discussão, sendo então criado um grupo de facilitadores internos, que atuaria de forma consultiva e propositiva, assessorando o gabinete na formulação e validação de propostas de trabalho voltadas para a melhoria da gestão no âmbito da SMA. Primeiramente, como parte da Estratégia de Atuação para SMA, o grupo propôs a implantação de um programa de capacitação para as lideranças da SMA, sendo então iniciado um processo para contratação de entidade de ensino, especializada na matéria relacionada à gestão de pessoas, com vistas a elaborar uma proposta direcionada à realidade da SMA.

Este Grupo de Facilitadores realiza reuniões semanais, onde são analisados todos os assuntos relacionados ao planejamento estratégico e todas as ações voltadas para a melhoria de gestão no âmbito da SMA.

Cabe destacar como fato importante neste processo de melhoria da gestão da secretaria, a criação de um Sistema para o Acompanhamento dos Projetos desta SMA – “Mini-Portal SMA” – complementar ao Portal de Gestão, através de uma ferramenta adequada.

Após, de dezembro de 2009 a março de 2010, ocorreu em conjunto com as áreas da SMA o processo de elaboração de planos de ação para o alcance das diretrizes estratégicas, como parte do Planejamento tático. As áreas propuseram projetos que passaram pela validação do GS/SMA.

Concomitantemente, com o propósito de melhorar o clima organizacional, propiciando a satisfação no trabalho, houve a criação do Grupo de Endomarketing. A meta é fazer com que os servidores da secretaria compreendam os propósitos do planejamento estratégico que se fundamenta nos objetivos de marketing. O Grupo propôs ações que visam melhorar a comunicação interna que, juntamente com



HISTÓRICO (Continuação)

um setor planejado, pode viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores.

No mês de julho do mesmo ano foi realizado um seminário, em parceria com SMF, com o propósito de conscientizar e difundir a importância da gestão por resultados com foco em indicadores. Foram apresentadas as fases de criação, implementação e controle de indicadores da célula de Gestão Tributária da Secretaria, considerado um case de sucesso na PMPA.

Nos meses de setembro a dezembro de 2010, através do programa de capacitação de lideranças da SMA, foram capacitados 60 servidores da PMPA pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). O curso abordou disciplinas como Cultura e Clima Organizacional, Gestão Estratégica, Desenvolvimento de Equipes e Lideranças, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Processos e Serviços e contou com um fórum de debates onde foram apresentadas pelos alunos, ao final do curso, soluções pra dificuldades identificadas nas diversas áreas da PMPA.

O passo seguinte foi à implementação dos indicadores SMA. Vinte e quatro indicadores foram criados ainda em 2010 e passaram a ser alimentados e monitorados continuamente a partir de janeiro de 2011. Esses indicadores perpassam áreas de recursos humanos, processos e serviços. Aqui cabe destacar a Pesquisa de Satisfação SMA, que busca avaliar a satisfação dos usuários com os serviços da secretaria, servindo como uma importante ferramenta de apoio à melhoria na qualidade dos serviços.



A SECRETARIA NO CONTEXTO DA PMPA

A Secretaria Municipal de Administração, criada pela Lei Municipal nº 1.413 de 11 de junho de 1955, é o órgão central dos sistemas de recursos humanos, desenvolvimento, documentação, modernização administrativa, transportes administrativos com veículos próprios, documentação qualidade de vida no trabalho e serviços.

A SMA está situada no Eixo Gestão, Núcleo de Políticas da Modernização da Gestão e tem suas atividades voltadas para a modernização de gestão pública com inserções facilitadoras para fomentar a intersectorialidade; capacitar, motivar os servidores públicos e atrair pessoas capacitadas; buscar excelências nos processos administrativos e operacionais; modernizar e integrar as tecnologias da informação.

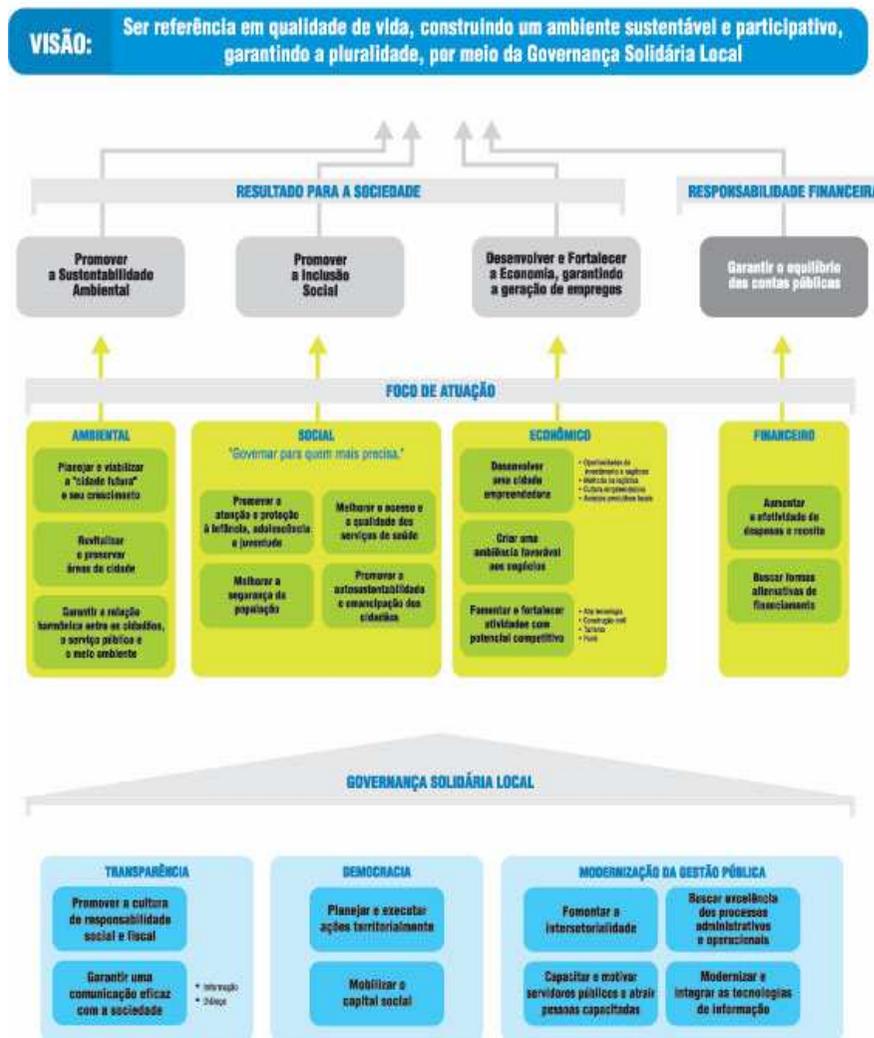
Dessa forma, coordena diretamente as ações integrantes do programa de Gestão Total, relacionadas à Qualidade de Vida dos Servidores, Formação de Capacitação Profissional, Programa de Atenção a Saúde dos Servidores, Revisão do Plano de Carreira dos Servidores, Gestão de Estrutura Processos e Informação, Suporte Administrativo e Serviços e Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Atuação da SMA

- Fomentar a intersectorialidade.
- Buscar a excelência operacional dos processos administrativos e operacionais.
- Capacitar, motivar os servidores públicos e atrair pessoas capacitadas.
- Modernizar e integrar as tecnologias de informação.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

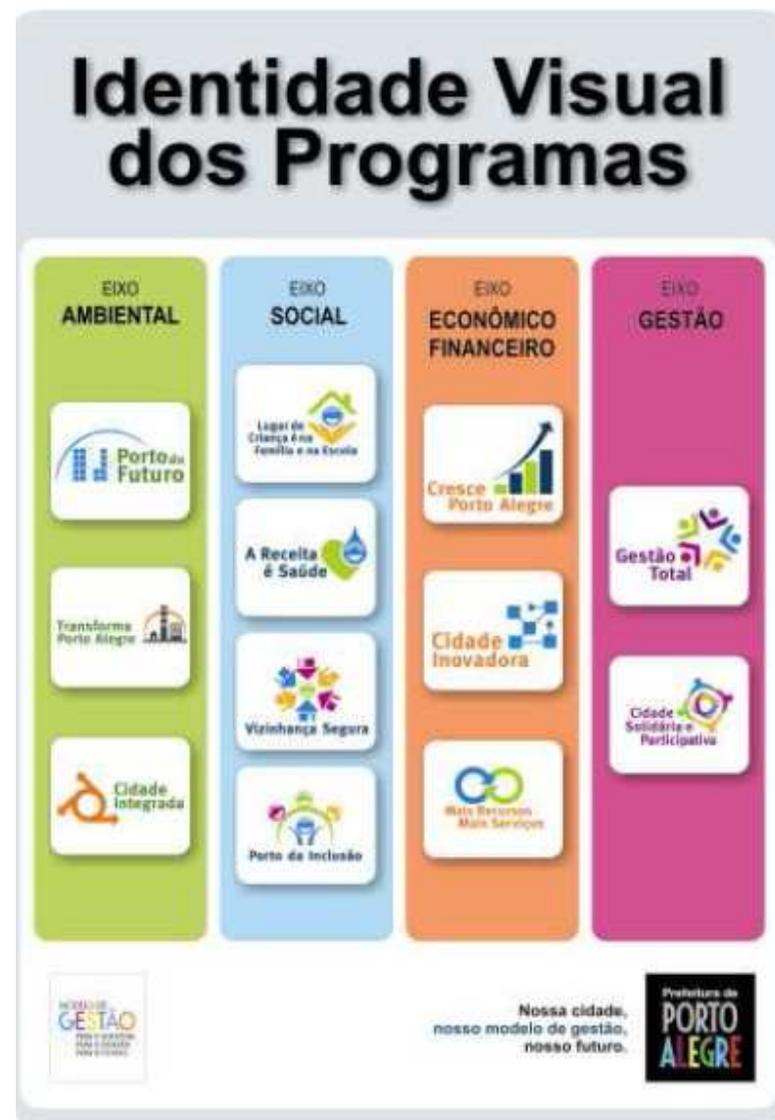
MAPA ESTRATÉGICO





PMPA – Eixos de Gestão

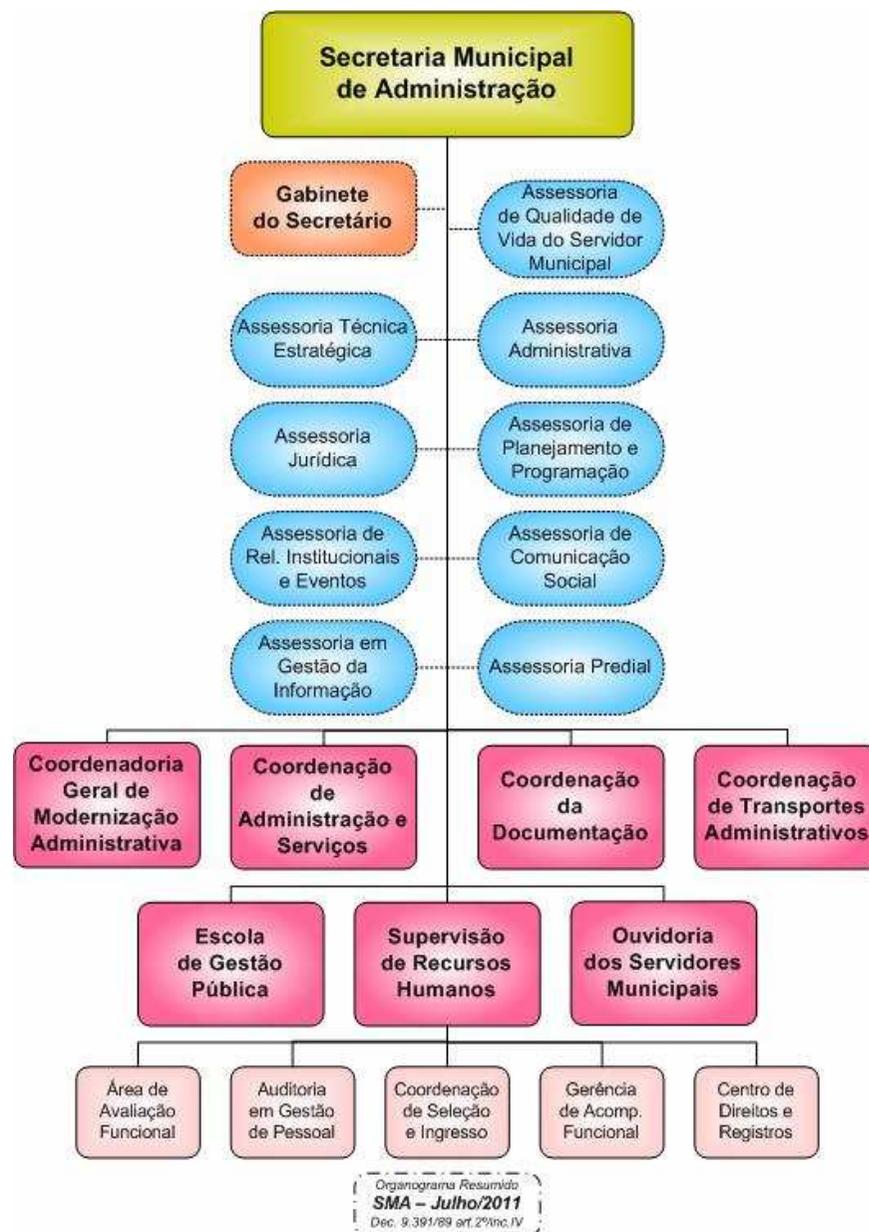
A SMA é um órgão integrante do Eixo Gestão - Programa **Gestão Total**





Organograma geral da SMA

A SMA é composta pelos órgãos constantes no organograma abaixo, os quais atuam em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Gabinete da Secretária e de acordo com as competências constantes em seu Regimento Geral.





Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão cuja principal função é estabelecer o direcionamento da organização para o futuro, promovendo, para isso, o alinhamento dos recursos e esforços disponíveis. É através de um planejamento criterioso e uma gestão estratégica eficiente, onde são tomadas as decisões mais importantes, bem como são definidos os melhores rumos para a organização, facilitando o desenvolvimento de uma cultura voltada para a realização das ações e projetos adequados ao momento, bem como contribui para a solução de questões de suma importância nas organizações: a definição da importância e a urgência do que deve ser realizado.

O processo de planejamento estratégico da SMA teve seu início em 2005, sendo impulsionado no final de 2008, com a realização do Seminário Geral da SMA, relativo ao período de 2005-2008, prosseguindo no início de 2009, com a mobilização e participação efetiva dos servidores de diversas coordenações. Cabe destacar, como um importante fato neste processo, a reestruturação da área de planejamento da secretaria, através do ingresso de novos servidores, o que, além de qualificar o trabalho contribui para a viabilização da continuidade do processo.

Num primeiro momento foi realizado um realinhamento estratégico dentro da secretaria, onde foram revisados, além do mapa estratégico, as definições da missão, visão, valores, bem como foram definidos os três eixos de atuação da SMA: Eixo Gestão de Pessoas, Gestão de Serviços e Modernização Administrativa. Também, foram validados os recursos orçamentários necessários para a continuidade das ações e projetos da SMA, a serem incluídos no PPA- 2010/2013 e definidas as principais diretrizes norteadoras das ações e projetos.

Paralelamente, foram realizados seminários e reuniões de trabalhos envolvendo as principais lideranças da SMA, momento em que foram apresentadas propostas de ações e projetos das diversas áreas para que fossem avaliados e validados pelo Gabinete da Secretária, em conjunto com o Grupo de Facilitadores.

Convém destacar a importância da participação efetiva nos diversos eventos das lideranças e servidores de diversas áreas da SMA, na criação de indicadores, formulação das propostas, projetos e ações.



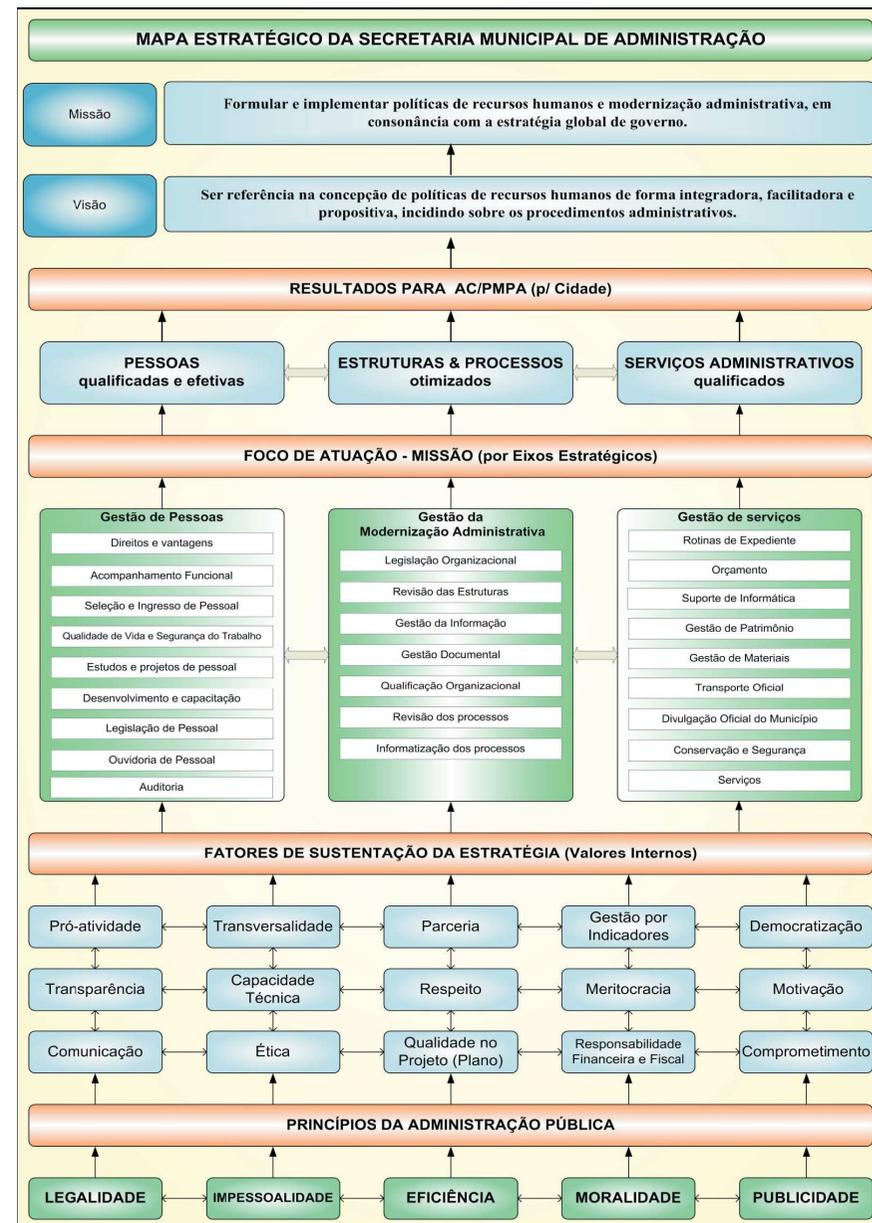
Mapa estratégico da SMA

O Mapa Estratégico da SMA destaca a missão, visão, valores, focos de atuação, resultados esperados e fatores de sustentação da estratégia da Secretaria, todos em consonância com o Mapa Estratégico da PMPA, sustentados pelos princípios da Administração Pública.

É no **Mapa Estratégico** que ficam definidos enunciados e dados que permitem identificar a razão de ser da organização, seu caminho rumo ao futuro e os esforços para alcançá-los, os quais merecem destaque:

A **Missão** é a razão de ser da organização, tendo em vista o seu ambiente de atuação em termos de caracterização da demanda e identificação dos beneficiários.

A **Visão de Futuro** expressa externamente o resultado que se espera atingir se a organização cumprir corretamente a sua Missão e projeta internamente a organização no futuro, com as suas novas competências e áreas de atuação. Essas declarações são complementadas pelos valores internos que são fatores que dão sustentação à estratégia.





Definição de Missão e Visão

Missão: “Formular e implementar políticas de recursos humanos e modernização administrativa, em consonância com a estratégia global de governo”.

Visão de Futuro: “Ser referência nas políticas de recursos humanos de forma integradora, facilitadora e propositiva, incidindo sobre os procedimentos administrativos”.

Valores da SMA:

- Ética nas relações de trabalho;
- Transparência das ações;
- Comprometimento com resultados.
- Responsabilidade solidária;
- Democratização;
- Reconhecimento de méritos;
- Respeito nas relações interpessoais;

Princípios Norteadores da Administração Pública:

- Legalidade
- Impessoalidade
- Eficiência
- Moralidade
- Publicidade





Eixos de atuação da SMA

Observando-se uma visão sistêmica, a atuação da SMA segmentou-se em três eixos: Gestão de Pessoas, Gestão da Modernização Administrativa e Gestão de Serviços, levando em conta a natureza das atividades, mas sempre destacando a transversalidade entre as diversas áreas.

Eixo Gestão de Pessoas

- Direitos e vantagens
- Acompanhamento funcional
- Seleção e ingresso de pessoal
- Qualidade de vida dos servidores
- Legislação de pessoal
- Auditoria em gestão de pessoal
- Estudos e projetos de pessoal
- Desenvolvimento e capacitação
- Ouvidoria de pessoal

Eixo Gestão da Modernização Administrativa

- Legislação organizacional
- Revisão das estruturas
- Gestão da informação
- Gestão da documentação
- Qualificação organizacional
- Racionalização e revisão de processos de trabalho

Eixo Gestão de Serviços

- Rotinas de expediente de pessoal
- Gestão de materiais
- Gestão de contratos e serviços
- Suporte em informática
- Gestão do orçamento
- Gestão do patrimônio
- Manutenção predial e segurança patrimonial
- Gestão do transporte oficial
- Divulgação oficial do município
- Conservação e segurança patrimonial



Visão sistêmica dos eixos de atuação





Diretrizes estratégicas da SMA

As Diretrizes Estratégicas definidas pelo Gabinete da Secretaria, em consonância com as atribuições da SMA, estabelecidas em seu regimento, são vetores fundamentais na atuação organizacional a serem considerados dentro da organização na formulação de suas ações/ projetos, no

desempenho de sua Missão e no alcance da Visão desejada.

Nas Diretrizes abaixo retratadas estão descritas as principais demandas e situações que deverão ser criadas ou melhoradas no âmbito da SMA, repercutindo inclusive em toda a PMPA.

Modernizar e aprimorar a área de Recursos Humanos.

- Planejar e prever as necessidades de pessoal para a prontidão no cadastro de candidatos aprovados e habilitados para a nomeação, através da implementação de uma sistemática de preenchimento e reposição de recursos humanos.
 - Reduzir licenças médicas.
- Incrementar e promover estudos e projetos que propiciem ao SMA/RH tornar-se um agente de mudanças, otimizando os processos para facilitar a estratégia, focando resultados que agreguem valor à organização, bem como aos servidores.
 - Aprimorar o controle interno no sistema de RH.
 - Atualizar as atribuições de cargos e funções gerenciais.
- Consolidar as informações do sistema de rh em um único banco de dados. Sistema Integrado de RH.

- Automatizar a concessão de direitos e vantagens dos servidores tais como designações de Ccs e FGs, nomeações, evitando assim a abertura de processos administrativos.
- Vincular os planos, programas e sistemas de RH aos planos estratégicos e ao objetivo da SMA.
- Criar condições/mecanismos para aperfeiçoar as relações de trabalho nas questões de interesse da PMPA e dos servidores.

Criar e promover uma cultura de responsabilidade socioambiental, disseminando informação e conhecimento para a sustentabilidade na SMA e na PMPA.

Desenvolver e promover políticas permanentes de ampliação e melhoria dos processos de comunicação interna e externa.



Diretrizes estratégicas da SMA (continuação)

Capacitar os servidores para atendimento dos programas, projetos e ações de interesse do governo - foco em resultado - gestão por competências estratégicas.

Melhorar a qualidade de vida dos servidores no trabalho.

- Ações que envolvam aprimoramento da qualidade de vida por meio de infraestrutura, segurança no trabalho, integração, bem estar e saúde dos servidores. - Qualificar a gestão orçamentária e financeira.
- Ações que envolvam controle dos gastos pelas áreas, correta previsão orçamentária e redução das despesas de custeio, bem como permanente análise com gastos de pessoal.

Qualificar e aprimorar a gestão patrimonial.

- Modernizar o controle de patrimônio (bens duráveis).
- Modernizar o controle e manutenção dos bens patrimoniais, instalações dos prédios e segurança interna da administração centralizada.
- Aprimorar o controle de materiais de consumo e expediente.

Oferecer maior acessibilidade das legislações das estruturas organizacionais atualizadas.

Qualificar a gestão de contratos e convênios.

Qualificar a gestão do transporte oficial.

Qualificar e modernizar a Gestão Documental.

- Modernizar o sistema de gerenciamento do processo administrativo.
- Desenvolver estudos para a padronização e procedimento de abertura de processos.
- Desenvolver estudos que possibilitem a substituição de processos em papel por processos virtuais.
- Qualificar e agilizar as informações técnicas nos processos administrativos.

Redesenhar processos estratégicos da PMPA.

Implementar uma sistemática de gestão dos projetos e ações de interesse da SMA.

Implementar uma sistemática de acompanhamento para os indicadores de gestão na SMA.

Desenvolver um sistema de informações gerenciais para subsídio à tomada de decisão.

Uniformizar critérios na área de pessoal entre a centralizada, autarquia e fundação.



Grupo de facilitadores da SMA

A criação do grupo de facilitadores teve como objetivo principal auxiliar na concepção do planejamento estratégico da Secretaria. Sua formação ocorreu por adesão voluntária de alguns servidores que atuam de forma propositiva como facilitadores, principalmente da mudança da cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças, além de propor estratégias de atuação para qualificação da gestão de pessoal, projetos, processos e produtos nas diversas áreas, auxiliando no alinhamento de projetos e atividades desenvolvidas em cada área com a visão sistêmica da SMA.

O grupo atua em conjunto com as principais lideranças da SMA, sendo que suas ações são voltadas para as boas práticas de gestão, dando ênfase, principalmente para o gerenciamento da cultura organizacional.

Gerenciamento da Cultura Organizacional: O desenvolvimento e a consolidação da cultura corporativa com alto desempenho possibilita que as organizações alcancem, ao longo do tempo um envolvimento maior dos colaboradores,

fazendo com que enfrentem com maior êxito os desafios que lhes são impostos no desenvolvimento de suas ações e projetos.

O principal objetivo do gerenciamento planejado da cultura organizacional é possibilitar que as ações sejam dirigidas para obtenção de resultados efetivos e consigam atingir de forma continuada, níveis mais elevados de performance, quanto a sua razão de existir, a seus propósitos centrais e a satisfação das necessidades e das expectativas dos seus vários públicos.

No contexto da SMA, o gerenciamento da cultura organizacional tem como premissa principal criar e manter, no quadro de colaboradores, atitude coletiva pró-ativa quanto à sua identidade cultural da Organização, com um processo continuado de gerenciamento planejado, cujos principais mecanismos que estão sendo adotados são: Processo de Socialização de Funcionários Admitidos e Definição de Gestores e Líderes como Modelos.



a) Processo de Socialização de Funcionários Admitidos

Quando tratamos de Cultura Organizacional, entende-se como um bom momento para trabalhar a cultura do funcionário quando este está iniciando suas atividades na organização, pois neste momento ele está mais maleável e propenso a absorver e integrar-se na cultura do órgão que o está acolhendo.

O processo de socialização deve ter como alvo a tarefa de despertar no novo funcionário o entusiasmo e a paixão pela identidade cultural da organização, sendo uma ferramenta chave para que os funcionários se sintam acolhidos e valorizados. Neste momento deve-se positivar a cultura organizacional, pois o funcionário encontra-se no período inicial da sua carreira e deve ser preparado para novos desafios.

Especificamente, no âmbito da Secretaria Municipal de Administração e extensivamente a toda a Administração Municipal, está em execução um processo de capacitação de

funcionários públicos municipais ingressantes, com o objetivo de adaptá-los ao novo ambiente de trabalho, facilitando o conhecimento dos diversos cenários da PMPA. A Escola de Gestão Pública da PMPA, já apresentava um programa semelhante chamado “Curso de Ingressantes” para todos os funcionários que ingressam na Prefeitura, entretanto o novo Processo de Socialização vem ampliando o referido curso, já que este trabalha com novas atividades visando receber o funcionário de forma mais acolhedora: Abertura de Boas-vindas do Prefeito, com entrega de carta de boas vindas por parte deste, visitas orientadas, treinamento de pessoas-chave em cada Secretaria para receber o novo servidor (padrinhos).

Esse processo tem como objetivo despertar nos novos servidores o entusiasmo, incentivando-os a uma atitude pró-ativa no decorrer de sua vida funcional. O mesmo começou a ser implementado pela Escola de Gestão Pública, em 2010, dentro de um contexto de alinhamento com o planejamento estratégico e tático.



b) Definição de Gestores e Líderes como Modelos

A cultura de uma organização geralmente apresenta características positivas ou negativas diretamente relacionadas ao legado cultural de seu mito organizacional. Assim, é sabido que a cultura pode ser fantasticamente difundida e compartilhada pela prática e pelo exemplo das pessoas, especialmente daquelas que detêm maior nível de influência. Utilizando-se desta linha de raciocínio, houve o entendimento que as chefias da SMA, deveriam ser sensibilizadas e treinadas, primeiramente, para assumir novas funções de gestores de mudança na valoração da cultura, através de várias reuniões e capacitações específicas direcionadas. Este processo iniciou-se em 2009 e terá continuidade através de outras capacitações até 2013.

Dentro do contexto, foi encaminhada uma proposta do grupo de facilitadores e considerada pelo GS/SMA, como de suma importância é a inserção de processos de capacitação das chefias e dos líderes, vistos que estes são os grandes responsáveis pela mudança do clima organizacional nas suas áreas de atuação. Dessa forma, como passo inicial, foi aprovada pelo GS/SMA, a realização de um curso para o desenvolvimento de chefias e lideranças da SMA. O curso ocorreu de setembro a dezembro de 2010 e foi ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), entidade especializada em capacitações na área de gestão de pessoas.

Por outro lado, seguindo na linha de lideranças, ressaltando a importância do tema, atribuída por parte SMA, destacamos, dentre outros, quatro eventos de grande relevância ocorridos em novembro e dezembro de 2009 - conclusão de dois projetos destaques, homenagem aos líderes e servidores pela participação no referidos projetos prioritários e realização de evento para desenvolvimento de lideranças:

- Projeto Governo Municipal-Legislação Organizacional do Executivo Municipal de Porto Alegre 3ª Edição – 2009.(visa divulgar de maneira atualizada e consolidada toda a legislação municipal – conteúdo legal que determina a existência, a estrutura e o funcionamento dos diversos Órgãos do Poder Executivo da PMPA);

- Projeto de Redesenho de Processos Organizacionais do Diário Oficial de Porto Alegre – DOPA Eletrônico.

- Homenagem a Servidores que participaram e lideraram trabalho;

- Evento para capacitação de Lideranças:- Realização do Outdoor Training envolvendo as diversas lideranças da SMA, ocorrido em 27/11/2009, na cidade de Canela/RS.



Projetos e Lideres Destaques em 2009
Servidores Homenageados



Governo Municipal - Legislação Organizacional do Executivo Municipal de Porto Alegre 3ª Edição – 2009



Redesenho de Processos Organizacionais do Diário Oficial de Porto Alegre - DOPA Eletrônico



Capacitação - Outdoor Training – 27/11/2009 –Canela RS

Objetivos:

- Despertar os gestores para que exerçam o papel de líderes, orientando e despertando a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.
- Desenvolver no grupo habilidades necessárias para a obtenção dos objetivos propostos no planejamento estratégico da SMA.
- Trabalhar valores relacionados a planejamento, negociação, trabalho em equipe, competitividade saudável e cooperação.
- Estimular o auto conhecimento.
- Importância na manutenção do foco na ação para o alcance de resultados positivos.





c) Comunicação / Ações de Endomarketing

O Endomarketing, como ferramenta de comunicação para o público interno, cujo objetivo é estabelecer uma comunicação mais eficaz com os colaboradores, permitindo transparência e compartilhamento do que está fazendo e pretende fazer, bem como divulgando questões relevantes para entendimento de todos inseridos no processo de planejamento estratégico adotado, melhorando a divulgação da missão, valores, visão da organização.

É de suma importância a utilização das estratégias de endomarketing a serviço da mudança da cultura, sendo que as grandes organizações utilizam esta ferramenta em três grandes linhas de atuação, que são:

- **Divulgar e compartilhar a identidade cultural da organização:** compartilhar a história da organização, divulgar seus valores, e princípios, expressar a sua vocação natural, relatar feitos históricos e consagrar jargões que dão sentido de inclusão e pertencência a algo maior. Destacamos, neste particular, que a partir de 2009, foram realizadas várias ações de divulgação no âmbito da SMA, com realização de seminários; reuniões de apresentação de trabalhos; E-mails;

criação de banners, folders, cartazes; brindes institucionais; caderno de planejamento; homenagem ao servidor destaque e ao líder destaque (pela primeira vez), por um projeto prioritário implementado.

- **Fomentar as bases da cultura de alto desempenho:** neste aspecto o endomarketing pode contribuir para sedimentar a identidade cultural da organização, com ênfase em propósitos estratégicos e novos valores culturais, emprestando um sentido da comunidade às pessoas que nela atuam. Ex. histórias de bons tempos da organização escrita por funcionários mais antigos.

- **Positivar a imagem institucional perante o público interno:** um programa de endomarketing deve atender às demandas estratégicas, definidas de cima para baixo, porém deve estar baseada em políticas de recursos humanos consistentes e coerentes. De nada adianta todo um processo de divulgação incentivando novas idéias e melhorias, se as respectivas chefias (ou fracos modelos sociais) não têm a sensatez de ouvirem as sugestões e argumentos de seus subordinados e muitos menos implantá-las.



Seminários de Sensibilização



I Seminário Melhor Gestão SMA – dez/09



II Seminário Melhor Gestão SMA – Foco em Gestão por resultados – maio/2010



III Seminário Melhor Gestão SMA – dez/2010



IV Seminário Melhor Gestão SMA – maio/2011



Banners e quadros de divulgação





Evento de integração dos servidores 2010





d) Capacitação de Gestores pela FGV

As organizações, sejam públicas ou privadas, vêm sofrendo os impactos da onda de mudanças que vem ocorrendo, surgindo daí a necessidade de redefinir pensamentos, remodelar processos e, até mesmo, criar novas formas de relações – e de reações – capazes de se adequar aos novos tempos e tecnologias emergentes.

Nesta busca, o chamado Capital Humano, com que contam as organizações para atingir seus objetivos estratégicos, deve ser alvo de toda a atenção, especialmente no que se refira ao desenvolvimento de lideranças capazes de mobilizar suas equipes de trabalho, foco desse Curso de Capacitação de Gestores - SMA.

Proposto pelo grupo de facilitadores em 2009 e considerado pelo GS/SMA como de suma importância, essa capacitação fez parte de um processo continuado de qualificação das chefias e líderes, vistos que estes são os grandes responsáveis pela mudança organizacional nas suas áreas de atuação.

O objetivo desta capacitação foi promover o desenvolvimento de competências e habilidades mínimas para a gestão administrativa de áreas e departamentos da

Prefeitura Municipal de Porto Alegre, possibilitando aos participantes conhecimentos referentes à gestão de pessoas, cultura organizacional, processos/serviços, gestão estratégica, gestão de projetos, bem como integrar as ações do gestor às políticas institucionais.

O Curso de Capacitação de Gestores – foi voltado a servidores ocupantes de cargos de Chefia nas várias Unidades da Secretaria Municipal de Administração e demais Secretaria da PMPA. A qualificação foi desenvolvida através de aulas expositivas dialogadas, combinadas com técnicas participativas de ensino, tais como: discussões, trabalhos individuais e em grupo, simulações, dinâmicas de grupo, leitura e discussão de textos e estudo de casos. Os participantes foram estimulados a análise, discussão e imediata implementação dos conceitos apresentados.

O curso ocorreu de setembro a dezembro de 2010, para 60 servidores, contando com uma carga horária total de 68 horas.



Capacitação de Chefias e Lideranças da PMPA





e) Implementação dos Indicadores SMA

A construção e aplicação de indicadores resulta da necessidade de planejar e controlar ações e resultados ensejados. Sua utilização é orientada pelas visões e percepções do gestor, pois não se mede o que não quer se gerenciar.

A formulação e implementação de programas de ações que visem melhorias no desempenho da organização ou de uma área interna ou ainda, a gestão de processos ou programas (projetos) requerem acompanhamento das atividades-chave que permitam avaliar os esforços e a evolução conforme o esperado (planejado).

Partindo desses princípios, a SMA iniciou em 2009 sua caminhada para a criação de indicadores, através de uma capacitação para todos os gestores da secretaria, com o tema, Gestão por Resultados com foco em Indicadores. O curso foi teórico-prático, oportunizando aos líderes os primeiros passos na criação de indicadores para suas respectivas áreas.

No ano de 2010, com o propósito de conscientizar e difundir a importância da gestão por resultados com foco em

indicadores, foram apresentadas no III Seminário Melhor Gestão SMA as fases de criação, implementação e controle de indicadores da célula de Gestão Tributária da Secretaria Municipal da Fazenda. Essa implementação na SMF é considerada na PMPA um “case” de sucesso no que diz respeito a indicadores.

No mesmo ano, o GS/SMA, juntamente com a ASSEPLA, formularam os indicadores considerados estratégicos. Desta forma, os indicadores passaram a ser mensurados já em janeiro de 2011.

Atualmente os indicadores encontram-se implementados e com a série histórica formada, aguardando apenas a formulação/revisão de metas. Ao todo são 24 indicadores que permeiam os eixos gestão de serviços, gestão da modernização administrativa e gestão de pessoas.



Indicadores SMA

RECURSOS HUMANOS

Nome: Absenteísmo

Fórmula: dias não trabalhados no mês sobre o total de servidores multiplicado pelo número de dias úteis.

Nome: Taxa de Reposição de Pessoal

Fórmula: Relação entre o índice de entrada o índice de saída de servidores no mês.

Nome: Estagiário por Servidor

Fórmula: relação entre o número de estagiários e o número de servidores estatutários (efetivos + CCs).

Nome: Remuneração Média do Servidor

Fórmula: média do somatório das vantagens percebidas pelos servidores efetivos no mês.

Nome: Aumentos Legais

Fórmula: percentual do valor das vantagens temporais (avanços e grat. adicional) sobre o valor da folha.

Nome: Retorno por Servidor

Fórmula: receita líquida do município (diminuída de outras despesas) sobre o total da despesa com pessoal no bimestre anterior.

Nome: Horas-Extras / Remunerações

Fórmula: percentual do gasto com horas-extras sobre o total das remunerações na folha do mês.

Nome: Folha x Receita Corrente

Fórmula: diferença entre o limite prudencial da despesa de pessoal e a relação da folha sobre a receita mensal.

Nome: Acompanhamento Estágio Probatório

Fórmula: percentual de servidores em estágio probatório que estão em acompanhamento.

Nome: Suspensão EP

Fórmula: percentual dos servidores em estágio probatório que tiveram suspensão do estágio no mês.



PROCESSOS

Nome: Horas Capacitação

Fórmula: horas de capacitação per capita realizadas pela EGP no quadrimestre anterior.

Nome: Servidores Capacitados

Fórmula: percentual de servidores capacitados pela EGP no quadrimestre anterior sobre o total de servidores.

Nome: Amplitude de Comando

Fórmula: número total de servidores sobre o número de chefias (FG's e CC's).

Nome: Turnover Global

Fórmula: número de entradas e saídas de servidores no mês sobre o total de servidores.

Nome: Taxa de Congestionamento de Processos

Fórmula: percentual de processos não baixados no mês entre novos e já existentes na SMA.

Nome: Processos Antigos Pendentes

Fórmula: número de processos com mais de 30 dias ainda não baixados na SMA.

Nome: Redesenho de Processos

Fórmula: número de processos implantados no semestre anterior em relação ao total de processos em redesenho.

Nome: Acompanhamento Orçamentário

Fórmula: percentual do orçamento da SMA já empenhado até o fim do mês (cumulativo no ano).



SERVIÇOS

Nome: **Visitas ao Site da SMA**

Fórmula: número de visitas ao site da SMA no mês (em milhares) segundo o Google Analytics.

Nome: **Taxa de Uso Site da SMA**

Fórmula: média de páginas visitadas por usuário no site (Google Analytics).

Nome: **Satisfação Usuários**

Fórmula: pesquisa de Satisfação dos Usuários de Serviços da SMA: média ponderada de todas as notas das áreas que realizaram a pesquisa no mês.

Nome: **Não-conformidades Protocolo**

Fórmula: percentual de pedidos de abertura de processo devolvidos à origem por não-conformidades.

Nome: **Espaço Físico Ocupado - Arquivo**

Fórmula: índice de ocupação do espaço físico total disponível para o Arquivo.

Nome: **Não Atendimento CTA**

Fórmula: percentual de solicitações não atendidas sobre o total de solicitações no mês.



f) Planejamento Tático SMA

Constatando que algumas áreas da secretaria contavam com um planejamento tático e outras não, e na convicção de retornos positivos de tal ação, em 2011 a SMA implementou um projeto visando com que todas as áreas da secretaria possuíssem sua missão, visão, valores, objetivos, metas, planos de ação e indicadores.

Esse projeto nasceu a partir do planejamento desenvolvido (ou em desenvolvimento) na CD, CGMA, GEAF e CEDRE e tem como objetivo expandir a mesma proposta a todas as áreas da SMA através de uma metodologia previamente estabelecida.

A metodologia a ser seguida é uma adaptação e é composta de 6 etapas, na qual ocorre a validação pelo GS/SMA e ASSEPLA ao final de cada etapa concluída. O objetivo da validação é a certificação de que o planejamento tático esteja alinhando com planejamento estratégico da secretaria. Juntamente com o comprometimento do gestor da área, o alinhamento é um dos requisitos mínimos exigidos para aplicação da metodologia. As 6 etapas são as seguintes: criação da missão, visão e valores; análise SWOT; revisão da

missão, visão e valores; criação dos objetivos; criação/revisão das metas e planos de ação (projetos táticos); e criação dos indicadores. As etapas podem ser trabalhadas com toda a equipe através de encontros semanais e contam com um facilitador interno, com conhecimento em planejamento estratégico, e um facilitador externo para assessorar. A carga horária total média é de 48 horas (em torno de 4 meses) para a conclusão do planejamento.

Cabe aqui destacar o planejamento em elaboração do CEDRE, iniciado em 2010 e considerada uma atividade de extrema relevância para o nivelamento do entendimento acerca do que compete à área e aonde a mesma quer chegar, viabilizando a construção de indicadores de desempenho, verificando o impacto das atividades do CEDRE nas áreas da PMPA e preparando para as mudanças a serem implementadas com a nova versão do sistema Ergon (projeto estratégico). O projeto contou com o apoio do servidor da SMF Flávio Abreu, que capacitou e deu suporte a equipe na elaboração de seus indicadores de desempenho.

**Indicadores CEDRE**

Indicador	Fórmula	Subdimensão	Dimensão
Estoque final de processos (EFP)	EF = Estoque Inicial + Entradas - Saídas	Quantidade/Volume	Eficácia
Registros efetuados (REG)	Valor absoluto	Quantidade/Volume	Eficácia
Prazo de atendimento (PAT)	$\bar{x} = \frac{\sum \text{dias de resposta}}{\sum \text{processo atendidos no período}}$ e $CV = \frac{\sigma^2}{\bar{x}}$	Tempo	Eficiência
Custo unitário do registro (CUR)	Custo total/número de registros	Custo unitário	Eficiência
Registros efetuados per capita (RPC)	$\frac{\text{Número de registros efetuados}}{\text{Número de servidores do CEDRE}}$	Produtividade	Eficiência
Coefficiente de execução financeira da folha (CEF)	$\frac{\text{Valor da folha de pagamento da PMPA}}{\text{Valor orçado da folha de pagamento da PMPA}}$	Execução financeira	Execução
Rotinas de trabalho certificadas (ROT)	Valor absoluto	Conformidade com padrões de excelência gerencial	Excelência
Excelência no atendimento (EAT)	$\frac{\text{Respostas classificadas como bom ou ótimo}}{\text{Total de Respostas}}$	Conformidade	Excelência



Definição de estratégia de ação da SMA

Com a definição do Mapa Estratégico, da Missão, Visão, Valores, Eixos de Atuação, Diretrizes, formulação do Grupo de Facilitadores, foi estabelecida a forma de gestão da SMA, para o cumprimento das diretrizes definidas. A formulação desta estratégia foi de grande importância para o desenvolvimento do planejamento tático, bem como para sensibilização das lideranças, pois proporcionou a todos o conhecimento das principais ações gerenciais que seriam adotados durante o processo, dando ênfase nos seguintes tópicos:

a) Planejamento Estratégico/Tático/Operacional

- definição do Planejamento Estratégico Global da SMA;
- expectativas do Gabinete com relação às áreas;
- diagnóstico situacional das áreas;
- definição do planejamento tático/operacional.

b) Gestão de Projetos

- definição e acompanhamento dos projetos estratégicos;
- definição e acompanhamento dos projetos táticos operacionais.

c) Gestão por Resultados (indicadores)

- capacitação dos gestores no curso gestão por resultados;
- validação dos indicadores criados e definição de novos indicadores;
- acompanhamento periódico dos indicadores.

d) Gestão de Processos

- formação de analistas de processos;
- mapeamento dos macroprocessos;
- priorização dos redesenhos de processos;
- implementação dos redesenhos.

e) Gestão de Pessoas

- criação de mecanismos de reconhecimento (Meritocracia);
- capacitação de servidores com ênfase nas lideranças da SMA;
- sensibilização dos servidores para a importância do planejamento;
- criação de mecanismos de integração.



Projetos da SMA

a) Projetos Estratégicos

Projetos	Descrição/Objetivos	Áreas Responsáveis
<i>Revisão do Plano de Carreira do Servidor</i>	Elaboração de projeto e aprovação de plano de carreira dos servidores.	ASSETECES
<i>Implementação Ponto Eletrônico</i>	Visa gerenciar relações de trabalho entre os servidores e a PMPA, construindo as bases de um relacionamento confiável e transparente, além de garantir o cumprimento da legislação e direitos dos servidores públicos municipais.	ASSETECES AGI SRH
<i>Atenção à Saúde do Servidor Municipal</i>	Projeto de implementação do Plano de Saúde e suporte ao acompanhamento funcional para os servidores Municipais.	GEAF
<i>Sistema Integrado de Recursos Humanos</i>	Visa promover a integração e a articulação das ações referentes à gestão de pessoal nos órgãos da administração centralizada, nas autarquias e na fundação pública do Poder Executivo Municipal;	SRH AGI
<i>Capacitações Servidores</i>	Visa capacitar e proporcionar aos servidores as seguintes ações: Projeto Compartilhar; Curso de Inglês para COPA 2014; Celebração de convênios com Instituições de Ensino; Meritocracia; Pós-Graduação: 2ª turma e Programa de preparação para Aposentadoria.	EGP
<i>Projeto Diário Oficial de Porto Alegre - Eletrônico (Projeto Concluído)</i>	Trata-se de redesenho de processos organizacionais nas suas diversas etapas do Processo de Edição e Publicação do DOPA, com vistas à publicação eletrônica do mesmo em todo Executivo (AC + AD) e Câmara de Vereadores, da PMPA.	CGMA



Projetos Estratégicos (continuação)

Projetos	Descrição/Objetivos	Áreas Responsáveis
<i>Regularização e Atualização dos Regimentos Gerais da Adm. Centralizada da Prefeitura Municipal de Porto Alegre</i> (Projeto Concluído)	Visa regulamentar e atualizar a estrutura e o funcionamento dos órgãos, atendendo a necessidade de regulamentar novas unidades de trabalho.	CGMA
<i>Projeto Governo Municipal Legislação Organizacional do Executivo Municipal de Porto Alegre 3ª Edição – 2010 Revisada e Atualizada</i> (Projeto Concluído)	Necessidade de atualizar e centralizar todo o conteúdo da referida publicação, divulgando de maneira atualizada e consolidada toda a legislação municipal. Relaciona todas as leis de criação, decretos de regulamentação de estruturas (organogramas), regimentos gerais e visa também facilitar o acesso (e estudo), em um único documento.	CGMA
<i>Manual de Procedimentos Administrativos</i> (Projeto Concluído)	Visa facilitar e otimizar os termos utilizados na elaboração de documentos, inclusive utilizando as formas de tratamento apropriadas. Promovendo uma padronização na linguagem, entre as áreas de expediente e pessoal, assim como nas demais áreas, em toda a PMPA. Disponibilizando o acesso na internet, para solução de dúvidas que possam surgir posteriormente.	CGMA
<i>Projeto de Gestão Documental</i>	Conjunto de procedimentos e operações técnicas que envolvem o ciclo de vida dos documentos, produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento. Visando, por fim, sua guarda permanente ou eliminação.	CD



Projetos Estratégicos (continuação)

Projetos	Descrição/Objetivos	Áreas Responsáveis
<i>Projeto de Implantação de Sistema Informatizado para Abastecimento de Veículos Oficiais</i>	Necessidade de adequação a Legislação Ambiental e Normas de Segurança, modernização, economicidade, facilidades logística, Adequação a LEI 10.835/2010 que Cria a Adequação da Frota Oficial de POA ao Uso do Gás Natural Veículos – GNV.	CTA
<i>Projeto de Regramento do Uso da Telefonia Fixa e da Internet na PMPA</i>	Visa atender a necessidade de criação de regramento para o uso de telefones e Internet na PMPA e estabelecimento campanha de conscientização do uso destas ferramentas de trabalho.	CASE
<i>Projeto de Conservação, Manutenção e Modernização do Edifício Intendente Montauray</i>	Tem como objetivo promover a conservação, manutenção e modernização do Edifício Int. José Montauray, pois trata-se de um prédio antigo, com mais de sessenta anos, que vem ao longo do tempo sofrendo desgaste natural; Durante muito tempo somente soluções paliativas;	CASE ASSEPRED



b) Projetos Táticos/Operacionais

A definição dos Projetos Táticos/Operacionais teve início em dezembro de 2009 a partir de Seminário reunindo as coordenações e principais lideranças da SMA, quando foram apresentados os resultados do Planejamento Estratégico (Mapa Estratégico, Projetos Estratégicos relacionados ao no PPA, demais Projetos Estratégicos não relacionados ao PPA e Diretrizes Estratégicas).

Este material facilitou as áreas a proporem ações e projetos afetas à sua competência a fim de melhor atender aos objetivos definidos nas diretrizes estratégicas.

A partir do material inicia-se o processo de adequação das ações propostas através de reuniões com gestores e servidores das áreas com a assessoria de planejamento (ASSEPLA), para melhor definição dos objetivos, lideranças, metas, indicadores, viabilidades e recursos necessários para sua realização.

Também nesse momento é feita uma análise se o projeto proposto é de competência da área, definida no regimento da secretaria ou se o mesmo agrega valor

diferenciado às atividades obrigatórias e aos objetivos estratégicos da Secretaria.

A homologação final dos projetos e ações propostos pelas áreas ocorre após a análise final do Gabinete da Secretaria em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Programação. Todos os projetos validados possuem um acompanhamento periódico pela área de planejamento que fornece um “Feedback” a todas as áreas envolvidas.



Projetos Táticos

ÁREA	PROJETOS
CASE	Contratação de Serviços de Higienização de Ambientes para o Edifício Montaury Racionalização dos Recursos - Energia Elétrica Racionalização dos Recursos - Água Racionalização dos Recursos - Coleta Seletiva Projeto de Reforma do Telhado, Impermeabilização do Terraço e Reforma das Caixas D'Água Projeto Formalização do Condomínio Edifício Intendente Montaury Projeto Regramento de Contratos
CD	Parceria institucional com a UFRGS Implantação da metodologia 5S's na CD Racionalização de recursos e conscientização ecológica na CD Análise do espaço físico reservado à guarda de documentos. Formulação de indicadores e manuais da CD Memórias da CD
CGMA	Projeto de Disseminação da Cultura de Processos na SMA Revisão do Quadro Comparativo entre Postos de Confiança (CCs e FGs) do Poder Executivo em relação aos Postos Confiança da Câmara Municipal de Porto Alegre
CTA	Reforma Rede Elétrica CTA/SMA Política de Transporte Administrativo-(Frota Própria x frota Locada)
CQV	Ginástica Laboral Yoga Dança do ventre



Projetos Táticos (continuação)

ÁREA	PROJETOS
<i>EGP</i>	Celebração de convênios de cooperação com instituições de ensino Capacitações para a Copa 2014 Estudo de critérios para concessão de cursos externos a PMPA Meritocracia/Sistemas de reconhecimento Projeto de implantação de área de pesquisa da EGP Implantação do processo eletrônico (ferramenta de workflow)
<i>GEAF</i>	Revisão da Avaliação de Estágio Probatório Pesquisa de acompanhamento funcional Qualificação de Servidores Readaptados
<i>OSM</i>	Folder Informativo OSM Carta Resposta Sensibilização/divulgação ao Secretariado Reapresentação do relatório aos Secretários substitutos
<i>SRH</i>	Revisão dos critérios para concessão da Progressão Funcional Retenção de Talentos /Banca de talentos/ Movimentação de Pessoal



Etapas do Planejamento SMA

a) ETAPAS CONCLUÍDAS – 2008/2011
Dez/2008 – compilação dos dados (2005/2008);
01/12/2008- Seminário de Gestão (indicativo de ações);
03/04/2009 - Seminário de alinhamento estratégico;
29/04/2009 - Seminário apresentação das ações propostas - Seminário de Alinhamento Estratégico - Apresentação de Propostas/Projetos pelas áreas (CQV, SRH, EGP, CGMA, CASE);
27/5/2009 -17/6/2009 - Reavaliação de propostas pelas áreas, definição de propostas 2009 para os próximos anos, gastos previstos, alinhamento de propostas no portal, assessoria GS, GP e Assepla;
04/08/2009 – 03/09/2009 – Capacitação Gestão por Resultados;
25/08/2009 - Definição pelo Gabinete da Secretária dos Projetos Prioritários da SMA para 2009;
14/09/2009 - Início da criação do PORTFÓLIO DE PROJETOS – SMA” – Ferramenta, onde já estão armazenados os principais dados necessários para que se faça o acompanhamento e o andamento dos projetos estratégicos da SMA;
14/09/2009 - 25/09/2009 - Reuniões da ASSEPLA com as diversas áreas da SMA, verificando a situação e as etapas dos projetos estratégicos prioritários para o acompanhamento efetivo;
18/09/2009 - Criação do grupo de Facilitadores Internos SMA;
01/09/2009 - 14/10/2009 - Alinhamento Estratégico - revisão do mapa estratégico da SMA e visão/missão e valores pelo grupo de Facilitadores Internos SMA;
08/10/2009 - Reunião do GS/SMA, com os gestores da SMA, para apresentar a Proposta de Estratégia de Atuação da Secretaria Municipal de Administração (SMA), o Grupo de Facilitadores Internos e o Portfólio de Projetos;



a) ETAPAS CONCLUÍDAS – 2008/2011 (continuação)
15/10/2009 - 16/11/2009 - Definição das diretrizes estratégicas da SMA;
14/10/2009 - 18/11/2009 - Visitas do GS e ASSEPLA em todas as áreas da SMA, verificando as dificuldades e proposições de cada setor;
25/11/2009 - Apresentação das Diretrizes validadas e contextualização dos gestores para seminário de integração Outdoor Training;
27/11/2009 - Treinamento Outdoor Training;
30/11/2009 – 03/12/2009 – Capacitação de servidores com ênfase nas lideranças da SMA em analista de processos;
04/12/2009 - Seminário de Sensibilização para o Planejamento Estratégico – participação professora FGV;
07/12 e 08/12 – Seminário GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos
09/12/2009 – 01/03/2010- Realização do processo de planejamento tático junto às áreas - definição do plano de ação para o alcance das diretrizes estratégicas;
04/05/2010 – Validação dos projetos táticos junto ao GS;
16/05/2010 – Definição projetos estratégicos para 2010;
19/05/2010 -31/05/2010 – Oficinas O papel do Servidor no Planejamento Estratégico da SMA;
27/05/2010 – II Seminário Melhor Gestão SMA - Foco em Gestão por Resultados
29/09/2010-16/12/2010 - Curso Capacitação de Gestores pela FGV
06/12/2010 - III Seminário Melhor Gestão SMA - Apresentação de Resultados
08/12/2010 - Evento de Integração dos Servidores SMA
02/01/2011 - Implementação dos Indicadores SMA
17/01 e 18/01 - Curso Gespública
17/01/2011 - Início da Pesquisa de Satisfação SMA
24/05/2011 - IV Seminário Melhor Gestão

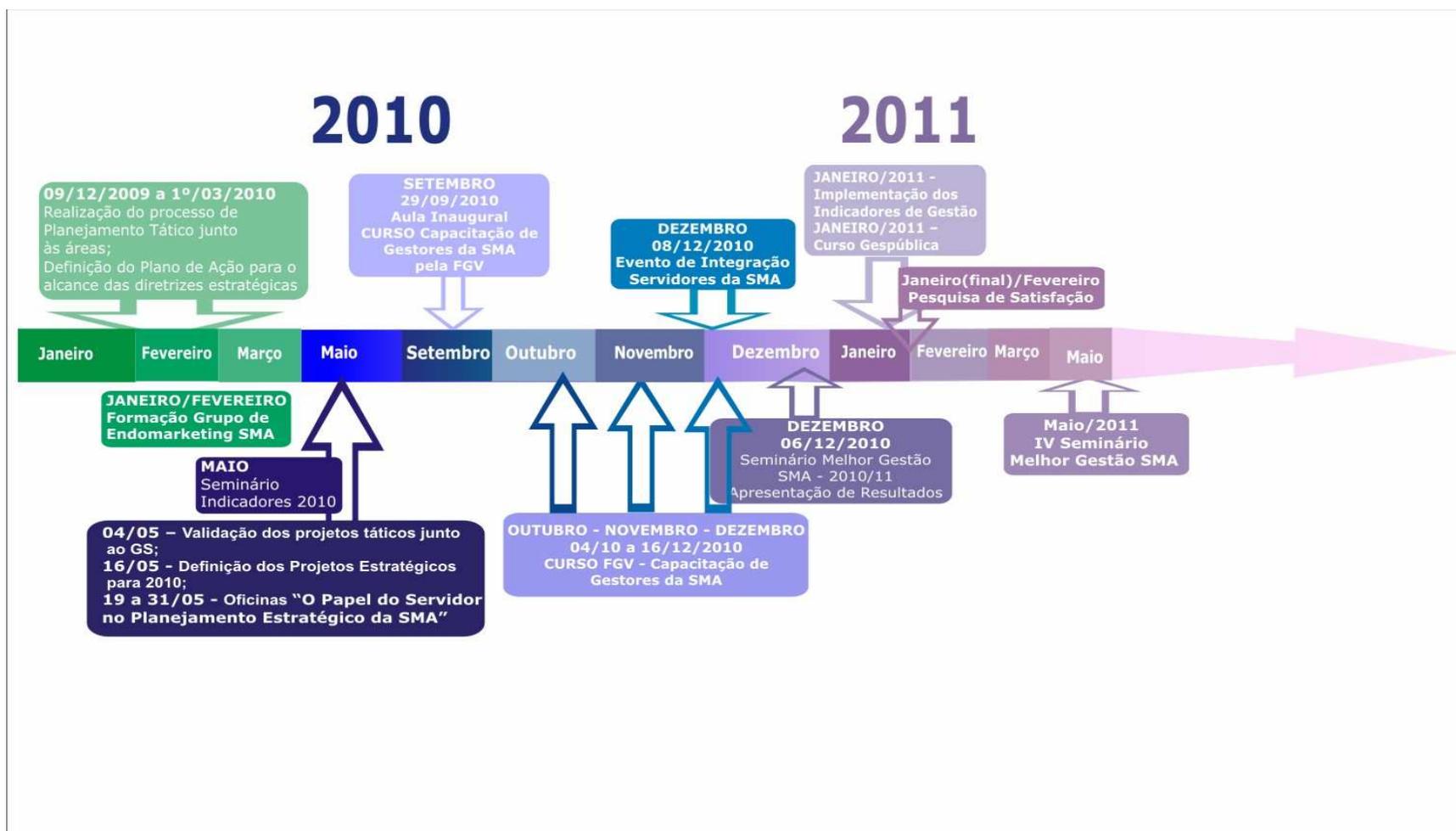


Etapas do Planejamento SMA (continuação)

b) PRÓXIMAS ETAPAS
- Capacitação de servidores com ênfase nas lideranças da SMA em gerenciamento de projetos;
- Estabelecimento de metas para os indicadores SMA;
- Acompanhamento periódico dos Indicadores e do cumprimento de metas;
- Mapeamento dos Macroprocessos;
- Implementação dos Redesenhos de processos SMA;
- Criar mecanismos de reconhecimento (Meritocracia).



Gráfico da Linha do Tempo





Portfólio de projetos da SMA

a) O que é o Portfólio de Projetos:

O Portfólio de Projetos, implementado pela Assessoria de Planejamento de Programação - ASSEPLA, em parceria das diversas áreas da SMA justificou-se pela necessidade de criação de uma Ferramenta de Gestão que otimizasse o acompanhamento e controle dos projetos validados pelo GS/SMA.

Esta ferramenta propicia a visualização de todos os dados básicos dos projetos, bem como de todas as etapas e subetapas, que os compõem.

É uma ferramenta desenvolvida em planilhas eletrônicas armazenadas em um “Diretório”, que fica localizado no servidor da SMA, junto ao órgão responsável pelo processamento e armazenamento de dados do Município – PROCEMPA.

A atualização dos dados é realizada numa periodicidade mensal, onde são verificados o status e o andamento de cada etapa dos projetos junto aos respectivos

líderes de área, bem como a verificação do projeto como um todo, sendo fornecido ao GS/SMA um feedback de cada projeto.

A consulta dos dados se dá através de liberação especial para os servidores e pessoas devidamente autorizadas no âmbito da Intranet, através do seguinte link: <\\Pmpafs1\SMA\Assepla>.

b) Funcionalidades

A ferramenta foi desenvolvida de uma maneira que seu acompanhamento e entendimento fosse facilitado, sendo composto de duas planilhas:

a) uma planilha com os dados analíticos (Planilha Analítica), onde estão descritas todas as etapas e sub-etapas dos projetos;

b) outra planilha composta de dados resumidos (Planilha Sintética) de todos os projetos apresentados.



Planilha Analítica

PROGRAMA GESTÃO TOTAL
Assessoria de Planejamento e Programação

Acompanhamento das Ações/Projetos do Planejamento Estratégico - Mapa Analítico de Etapas

Mês de apuração: Setembro **Ano:** 2009

Nome da Ação no PPA: Atenção à Qualidade de Vida dos Servidores **Eixo:** Gestão de Pessoas

Nome do Projeto: Saúde do Homem Moderno

Justificativa do Projeto: Lei Federal 10.289 instituiu o Programa Nacional de Controle do Câncer de Próstata em parcerias estaduais e municipais. Altas taxas de incidência e de mortalidade, o câncer de próstata constitui-se em um problema muito sério de saúde pública no Brasil e

Descrição Geral do Projeto: Parceria com o Instituto da Próstata, oferecendo encontros educativos, discussão, prevenção e detecção precoce no homem em 10 minutos a serem realizados dentro dos próprios municípios, com tempo de 10 minutos para o palestrante e 20 minutos para os serv

Ramal	Gerente do Projeto	Valor Orçado	Valor Empenhado	Meta Prevista	Meta Alcançada	Unidade de Medida	Início	Fim
1476	Elizabeth Portanova Mendes Ribeiro da Rocha						19/5/2009	

Nº	Nome	Descrição	Lider da Etapa	Início	Fim	Situação Anterior	Situação Atual	Status da Etapa	Observações
1	Abertura de processo			19/5/2009	21/5/2009			▲	
2	Projeto adequado ao GS			6/7/2009	20/7/2009				
8	Adequação do projeto a nível federal			1/9/2009					

ANÁLISE DE PERFORMANCE DOS ENVOLVIDOS - F. Causa, Ação

Situação Anterior (Lider de Ação)	Situação Atual (Lider de Ação)	Assepla
	Em 19/5/2009 o processo para este projeto foi aberto. Após esta fase houve a adequação do Projeto pela Qualidade de Vida de acordo com as solicitações do Gabinete. Atualmente o projeto encontra-se na CQV para anexar documentos necessários para parceria o	

STATUS GERAL DO PROJETO: ▲

LEGENDA: ▲ NÃO INICIADO ● EM ANDAMENTO ■ EM ANDAMENTO E FORA DO PRAZO ◆ PARADO ☺ CONCLUÍDO



Planilha Analítica

- 1) **Mês de apuração** – Mês em que foi realizada a apuração dos dados.
- 2) **Ano** – Ano em que foi realizada a apuração dos dados.
- 3) **Nome da Ação no PPA** – Nome do projeto no Plano Plurianual.
- 4) **Eixo** – Eixo na qual o projeto está enquadrado.
- 5) **Nome do Projeto** – Nome dado ao projeto.
- 6) **Justificativa do Projeto** – Razões que justificam o projeto.
- 7) **Descrição Geral do Projeto** – Descrição de maneira sucinta o projeto.
- 8) **Ramal** – Ramal do gerente do projeto.
- 9) **Gerente do Projeto** – Nome do gerente do projeto.
- 10) **Valor Orçado** – Valor orçado para o projeto.
- 11) **Valor Empenhado** – Valor do Projeto já empenhado.
- 12) **Meta Prevista** – Meta estipulada para acompanhamento do projeto.
- 13) **Meta Alcançada** – Quantificação da meta já atingida.
- 14) **Unidade de Medida** – Unidade de medida estipulada para as meta prevista e alcançada.
- 15) **Início do Projeto** – Data de início do projeto.
- 16) **Fim** – Data do término do projeto.
- 17) **Nº** - Número da Etapa ou Subetapa.
- 18) **Nome** – Nome da Etapa ou Subetapa.
- 19) **Descrição** – Descrição da Etapa ou Subetapa.
- 20) **Líder da Etapa** – nome do responsável pela Etapa ou Subetapa.
- 21) **Início** – Data de início da Etapa ou Subetapa.
- 22) **Fim** – Data de termino da Etapa ou Subetapa.
- 23) **Situação Anterior** – Situação da Etapa ou Subetapa no mês anterior.
- 24) **Situação Atual** – Situação da Etapa ou Subetapa no mês apurado.
- 25) **Status da Etapa** - Mostra o status da Etapa ou Subetapa através de símbolos.
- 26) **Observações** – apontamentos a respeito da Etapa ou Subetapa.
- 27) **Situação Anterior (Líder de Ação)** – Apontamentos feitos pelo gerente do projeto a respeito do projeto no mês anterior.
- 28) **Situação Atual (Líder de Ação)** - Apontamentos feitos pelo gerente do projeto a respeito do projeto no mês apurado.
- 29) **Assepla** - Apontamentos feitos pelo assepla a respeito do projeto.
- 30) **Legenda** – mostra o significado dos símbolos utilizados no Status.
- 31) **Status Geral do Projeto** - Mostra o status do projeto como um todo através de símbolos.



Siglas utilizadas

AQV – Assessoria de Qualidade de Vida; deixou de ser coordenação (CQV) em 2011.

ASSEPLA – Assessoria de Planejamento e Programação

ASSECOM – Assessoria de Comunicação

CASE - Coordenação de Administração e Serviços

CD – Coordenação da Documentação

CGMA – Coordenação Geral de Modernização Administrativa

CQV – Coordenação de Qualidade de Vida; atual AQV.

CCs - Cargos em Comissão

DOPA – Diário Oficial de Porto Alegre

EGP – Escola de Gestão Pública

FGs - Funções Gratificadas

GS/SMA – Gabinete do Secretário da SMA

PMPA – Prefeitura Municipal de Porto Alegre

PPA – Plano Plurianual

SMA – Secretaria Municipal de Administração

SMGAE – Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico

SRH – Supervisão de Recursos Humanos

CONTATOS

Gabinete do Secretário

gs@sma.prefpoa.com.br

51-3289.1257

Assessoria de Planejamento de Programação

assepla@sma.prefpoa.com.br

51-3289.1203

Assessoria de Comunicação Social

assecom@sma.prefpoa.com.br

51-3289.1264