

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DAGEE - DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
MESTRADO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

MARIA APARECIDA PESSIN

**EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL:
O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2013

MARIA APARECIDA PESSIN

**EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL:
O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza

CURITIBA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

P475 Pessin, Maria Aparecida

Empreendedorismo público na gestão municipal: O caso do Plano de Desenvolvimento de Competências da Prefeitura de Curitiba / Maria Aparecida Pessin. — 2013.

170 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2013.

Bibliografia: f. 154-160.

1. Administração municipal – Curitiba (PR). 2. Administração pública – Curitiba (PR). 3. Empreendedorismo. 4. Desempenho. 5. Curitiba (PR). Prefeitura – Estudo de casos. 6. Administração Pública – Dissertações. I. Meza, Maria Lucia Figueiredo Gomes de, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública. III. Título.

CDD (22. ed.) 351



TERMO DE APROVAÇÃO

EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA

por

Maria Aparecida Pessin

Esta Dissertação foi apresentada às **10:30h** do dia **27 de Junho de 2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Prof^a. Dra. Maria Lucia Figueiredo
Gomes de Meza
(UTFPR)

Prof. Dr. Moises Francisco
Farah Junior
(UTFPR)

Prof. Dr. Denis Alcides Rezende
(PUC/PR)

Prof. Dr. Sergio Muniz
Coordenador PPGPGP

Dedico este estudo a memória de minha mãe, Maria Vicência Pessin, por representar um exemplo de sabedoria, superação, força, coragem, simplicidade e luta. E pela grande lição de amor e doação ao próximo que ofereceu durante toda sua vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS pelo dom da VIDA, por me guiar e principalmente por me fortalecer durante toda a minha trajetória.

Aos meus amados pais pelo exemplo de superação e amor.

Aos filhos abençoados, Marjorie, Renan e Isabela, que souberam me mostrar cada um a sua maneira, quando era hora de parar para um abraço, ou mesmo para aquela necessária conversa.

A minha querida Alice, que tão pequenina, me ensinou a lição mais importante: amar incondicionalmente antes mesmo de conhecê-la.

Muito obrigado ao Marcelo, marido amoroso e presente, pela absoluta dedicação e paciência das horas trabalhando juntos. Seu imenso amor por mim ficou ainda mais claro nestes momentos. Com você a caminhada ficou mais agradável e possível.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza, pois esta dissertação foi fruto de um trabalho conjunto, de muito esforço, dedicação e colaboração. Ao indicar o caminho me ajudou a construir aprendizado acadêmico e para a vida.

Ao Prof. Dr. Christian Luiz da Silva, que com sabedoria e serenidade, tornou-se também um amigo querido, simbolizando em meu entendimento a figura do mestre.

E aos meus professores que contribuíram de forma significativa para a consolidação desse estudo. Especialmente ao Prof. Dr. Antonio de Oliveira pelo seu perfil inovador ao permitir que cada um de nós, contribuísse com seu melhor, durante suas esclarecedoras aulas sobre Governança Pública.

Agradeço aos funcionários do programa de mestrado e da UTFPR, que com atenção e profissionalismo souberam nos auxiliar.

Obrigada ao Prof. Dr. Moises Francisco Farah Junior e Prof. Dr. Denis Alcides Rezende que gentilmente aceitaram ser membros da banca dessa dissertação.

Minha gratidão e carinho a Prof.^a Dra. Liana Maria da Frota Carleial, presidente do IMAP - Instituto Municipal de Administração Pública, pela generosa receptividade e apoio a esta pesquisa e também pelo grande exemplo de profissionalismo e serenidade na condução do Instituto.

Aos meus colegas de trabalho, pela solidariedade e carinho nos momentos difíceis e por compartilhar tantas lições aprendidas.

As demais secretarias e órgãos que possibilitaram que a pesquisa se concretizasse.

E, por fim, a todos que fazem parte da minha vida e de uma forma ou de outra deixaram sua marca para a realização deste sonho.

*“A verdadeira dimensão de qualquer sociedade não é o
que sabe, mas o que faz com o que sabe.”*

(Warren Bennis)

RESUMO

PESSIN, Maria Aparecida. Empreendedorismo público na gestão municipal: O caso do Plano de Desenvolvimento de Competências da Prefeitura de Curitiba. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR): Curitiba, 2013.

Esta pesquisa objetiva discutir a importância do empreendedorismo no setor público brasileiro, a partir da análise das iniciativas empreendedoras na gestão de pessoas por meio do desenvolvimento de competências, como estratégia para a melhoria da gestão e atuação dos governos municipais. Na busca pela melhoria da performance dos governos, a Administração Pública passa por diversos processos de mudanças que atingem as dimensões sociais, econômicas, ambientais e culturais, afetando principalmente as formas e a velocidade da comunicação e o acesso a bens e serviços, desenhando novos paradigmas para a noção de qualidade de vida e bem-estar do cidadão e da sociedade, e, conseqüentemente, alterando os padrões dos processos e da função pública. Nesta vertente, o debate sobre empreendedorismo associado à atuação pública, ainda incipiente para a academia e os governos, torna-se tema de relevância para compreender estas mudanças e atuar neste cenário dinâmico e em constante transformação. Assim, diante da necessidade da modernização e da profissionalização da gestão pública, e dos servidores gestores públicos para dar conta de atender as demandas emergentes da população, destaca-se como problema desta pesquisa a seguinte questão: O Plano de Gestão por Competências adotado na Prefeitura Municipal de Curitiba, pode ser considerada uma ação pública empreendedora? Para compreender esta questão, este trabalho de pesquisa objetiva especificamente: Discutir os conceitos de empreendedorismo público e apresentar as principais mudanças ocorridas na gestão pública brasileira a partir do debate sobre a reforma do estado e os modelos gerenciais de gestão, desde o período da República Velha; Apresentar o modelo de gestão por competências; e Caracterizar o perfil de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC no que se refere: a sua natureza organizacional, a adoção do modelo de gestão por competências e empreendedorismo público. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC por meio do Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, no período de 2009 a 2012, quando foram adotados os contratos de gestão, acordos de cooperação e a implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências. Estas ferramentas de gestão foram utilizadas para o alinhamento da gestão municipal e constituíram instrumentos para a gestão das mudanças. A abordagem do problema se caracteriza como qualitativa, com vistas à investigação dos fatos para a compreensão da sua essência. Os instrumentos utilizados foram: análise observacional dos fatos ocorridos no período, pesquisa documental e aplicação do questionário aos gestores da PMC. Os principais resultados mostram que a PMC passou por uma série de mudanças estratégicas na sua gestão, sendo uma delas a forma de se gerenciar as pessoas por meio das competências; e apesar desta ação ser uma forma de se inovar e/ou empreender na gestão pública, ela não é percebida pelos gestores e/ou técnicos municipais; ademais, o modelo de gestão adotado pela PMC ainda possui características híbridas por mesclar o enfoque burocrático, gerencial e empreendedor.

Palavras-chaves: Empreendedorismo Público. Gestão Municipal. Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

PESSIN, Maria Aparecida. "The competences development plan of the municipal city hall of Curitiba as entrepreneurship public action". 2013. 170 f. Dissertation (Master in Planning and Governance Public) – Graduation in Planning and Governance Public (PPGPGP), Technological Federal University of Paraná (UTFPR): Curitiba, 2013.

This paper discusses the importance of entrepreneurship in the Brazilian public sector by analyzing the entrepreneurial initiatives in managing people through competence development and strategies to improve management and administration performance of municipal administration. In the search to improve its performance, the public administration undergoes several improvement processes that change social, economic, environmental and cultural spheres, affecting communication dynamics and access to products and services, establishing paradigms on life quality and well-being to society and consequently improving processes and public functions standards.

Regarding this subject, the discussion about the entrepreneurship associated to the public service action is still incipient in the academy and the government. Although, this becomes an important subject to understand changes and act in the constantly changing scenario.

Thus, considering the modernization and professionalization necessities of the public administration and the public server managers to cope with the emergent demands from the population, it is possible to highlight the following question as the main interrogation in this research: Can the skill managing plan from the Curitiba Municipal Administration be considered as an entrepreneurship action? Additionally, to complement this study, the following objectives are defined: Present the main changes occurred to Brazilian public management from the discussion about the state improvement and the current managing models since the First Brazilian Republic historical period; Discuss the public entrepreneurship and skills management concepts; Distinguish the Curitiba Municipal Administration profile regarding its organizational characteristics, skills managing model and public entrepreneurship.

Regarding the methodology, it is a study case from the Curitiba Municipal Administration (PMC) from the Municipal Institute of Public Administration (IMAP), from 2009 to 2012, the period when management contracts and cooperation agreements were adopted as instruments to alignments in the municipal administration. It is also the moment in which the skills development management plan is considered an instrument to manage changes. The approach to the problem is qualitative and considers the investigation of evidences to validate correct understanding. The methods used were observational analysis of the facts in the current period, document research and survey the PMC managers (directors, coordinators, techs, secretaries and presidents).

The results demonstrated advances in discussion to improve the understanding of questions about entrepreneurship in public administration with objective to offer arguments to the efficacy of public policies. The conclusion is that, despite the lack of acceptance and understanding of the public entrepreneurship, the daily actions demonstrated evolution of the public administration showing the possibility to adopt the public entrepreneurship as a resource to improve the public administration.

Keywords: Public Administration. Skills Development. Public Entrepreneurship. Organizational Change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa estratégico do plano de governo da gestão de 2009 a 2012 .	97
Figura 2 - Gestão Estratégica de Governo Municipal de Curitiba no Período de 2009 a 2012	100
Figura 3 - Organograma da Prefeitura Municipal de Curitiba	101
Figura 4 - Mapa estratégico do IMAP (2009 a 2012).....	106
Figura 5 - Plano de Desenvolvimento de Competências: relacionado aos eixos do Plano de Governo	108
Figura 6 - Catálogo virtual	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Metas de desempenho em 2009	102
Gráfico 2 – Metas de desempenho em 2010	102
Gráfico 3 – Metas de desempenho em 2011	103
Gráfico 4 - Metas de desempenho 2012	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Tipos de governo e estratégia	35
Quadro 2 Uma proposta de análise em quatro níveis para o estudo do empreendedorismo público	39
Quadro 3 Modelos de Gestão	58
Quadro 4 A cultura empreendedora: perspectiva internacional.....	60
Quadro 5 Práticas-chave para a criação de uma cultura empreendedora	61
Quadro 6 A evolução das reformas.....	63
Quadro 7 Protocolo de pesquisa	88
Quadro 8 Movimentos na história recente da Administração Pública de Curitiba	95
Quadro 9 Perfil dos Gestores e/ou Técnicos.....	122
Quadro 10 Fontes de informação para promover mudanças na sua secretaria/órgão	124
Quadro 11 Importância de se trabalhar intersetorialmente no desenvolvimento dos projetos e políticas públicas.....	126
Quadro 12 Obstáculos para promover mudanças na secretaria/órgão	127
Quadro 13 Estratégias adotadas na sua gestão para garantir a execução das políticas e cumprimento dos prazos	128
Quadro 14 Ferramenta adotada para gerenciar projetos na sua secretaria/órgão	129
Quadro 15 Competências essenciais para o exercício da função como gestor público.....	130
Quadro 16 Os cursos do PDC subsidiam o servidor de modo a facilitar o alcance dos resultados na secretaria/órgão.....	130
Quadro 17 Fatores que contribuíram para o alcance deste resultado.....	131
Quadro 18 O modelo de competências adotado pela PMC, que norteia o PDC é	132
Quadro 19 canais de comunicação que o IMAP disponibiliza	133

LISTA DE ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA SIGLAS

APG	Administração Pública Gerencial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCMD	Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão
CNE	Conselho Nacional de Educação
CSPS	<i>Canada of School of Public Service</i>
DAP	Diretoria de Apoio Procedimental
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DG	Desenvolvimento Gerencial
EAD	Educação à Distância
EAP	Escola de Administração Pública
ECC	Emissão de Certificados de Cursos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GAP	Gabinete do Prefeito
GE	Governo Empreendedor
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GMR	Gestão Matricial por Resultados
GpC	Gestão por Competências
GpR	Gestão por Resultados
GRE	Gestor de Relatórios do ECC
IDGP	Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública
IMAP	Instituto Municipal de Administração Pública
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBC	Movimento Brasil Competitivo
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
ONGs	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PE	Planejamento Estratégico

PES	Planejamento Estratégico Situacional
PMC	Prefeitura Municipal de Curitiba
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SGP	Sistema de Gestão Pública
SIC	Sistema de Cadastro Único de Comunidade

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	24
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	24
1.2.1	Objetivo Geral.....	24
1.2.2	Objetivos Específicos.....	24
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	25
2.	EMPREENDEDORISMO PÚBLICO.....	27
2.1	MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	39
2.2	DO PATRIMONIALISMO AO MODELO EMPREENDEDOR.....	42
2.3	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO.....	56
2.3.1	Patrimonialista.....	56
2.3.2	Burocrático.....	56
2.3.3	Gerencial.....	57
2.3.4	Empreendedor.....	57
2.4	INICIATIVAS EMPREENDEDORAS NA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL.....	59
2.5	UMA FORMA EMPREENDEDORA DE GERENCIAR PESSOAS.....	65
3.	O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	68
3.1	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	75
4.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	81
4.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	81
4.1.1	Abordagem do problema de pesquisa.....	82
4.1.2	Caracterização dos objetivos da pesquisa.....	83
4.2	ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	84
4.3	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	85
4.4	AMOSTRA DA PESQUISA.....	86
4.5	FASES DA PESQUISA.....	86
4.6	PROTOCOLO DE PESQUISA.....	88
4.7	INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	89

4.7.1	Modelo de Gestão por Competências.....	89
4.7.2	Empreendedorismo Público.....	90
5.	ESTUDO DE CASO: EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA.....	92
5.1	RECENTES MUDANÇAS NA GESTÃO MUNICIPAL DE CURITIBA: A IMPORTÂNCIA DO GESTÃO POR RESULTADOS.....	92
5.2	IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS NA CIDADE DE CURITIBA.....	93
5.3	O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PMC.....	108
5.4	SÉRIE HISTÓRICA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS (PERÍODO 2005 A 2012).....	112
5.5	A PERCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAIS SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA	119
6.	ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE CURITIBA COMO UMA AÇÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA.....	134
	CONCLUSÃO.....	144
	REFERÊNCIAS.....	153
	APÊNDICES.....	160

1. INTRODUÇÃO

A urgência de modernização da gestão pública em âmbito global exige dos governantes postura de enfrentamento, reflexão e escuta sensível para superar os desafios de compreender e atuar perante as constantes mudanças e transformações nas dimensões, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais.

Conforme Matias-Pereira (2010), o mundo está conectado, rápido, diversificado e menos previsível. Fato este que faz com que o conhecimento e o poder do intelecto fiquem mais concentrados no cumprimento das responsabilidades dos governos perante a cidade e os cidadãos.

No Relatório Apresentado pelo Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão – CCMD consta, que quanto maior o entendimento coletivo melhor estarão preparados os gestores públicos e a população para dimensionar as oportunidades e gerenciar os riscos (REL. CCMD, 2001).

Nesta compreensão os governos buscam reinventar-se para entender como as mudanças acontecem e de que forma intervir na construção de novos paradigmas e respostas à sociedade.

Para Dornelas (2003), a necessidade de inovação das organizações, para fazer frente aos efeitos de um mundo globalizado, tem reavivado as discussões sobre temas de gestão, entre eles o empreendedorismo. Observa-se o aumento de publicações e pesquisas sobre este tema as quais enfocam aspectos específicos da questão e contribuem para a compreensão, além de apontar novas perspectivas de análise. Por outro lado, as formas de competição das instituições públicas não são as mesmas que as das empresas privadas porque o governo não produz bens e serviços que são comprados e vendidos no mercado e os seus recursos podem sofrer restrições diante das mudanças políticas (KORNAI, 1986; MEZA, 2012; KLEIN *et al.*, 2010).

Este estudo pretende contribuir com o debate a fim de aprofundar o tema agregando conceitos de autores nacionais e internacionais que abordam a atividade empreendedora nas ações públicas, por considerá-lo relevantes ao processo de desenvolvimento de competências e gestão de pessoas. Como destaca Dolabella (2004), uma organização precisa ser criativa e inovadora; para isso, necessita de pessoas com perfil adequado. Nesse sentido, entende-

se que uma organização do serviço público, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, precisa compreender as necessidades da sociedade e também criar alternativas adequadas.

Estudos destacam a importância e relevância do empreendedorismo no ambiente público (OSBORNE; GAEBLER, 1992; MIERLO, 1996; KLEIN *et al.*, 2010), apropriando-se de conceitos como: empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2003) ou intraempreendedorismo (PINCHOT; PELLMAN, 2004), enfatizando a importância de processos que incentivem a criatividade e a iniciativa dos colaboradores das organizações. É nessa abordagem que se pretende analisar o plano de desenvolvimento de competências de uma prefeitura municipal com vistas a identificar características de uma ação empreendedora.

Para compreender a importância do empreendedorismo na gestão pública brasileira apresenta-se, inicialmente, as Reformas ocorridas na Administração Pública no Brasil, que caracterizam o contexto motivacional das ações empreendedoras na área pública.

No Brasil, o fim do regime militar (década de 1968/80), marcou o início da Reforma do Estado, que combinava, naquele momento, dois fenômenos, a saber: (I) a crise do regime autoritário e, sobretudo, (II) a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista. A Constituição Federal, de 1988, por sua vez modificou importantes questões na gestão pública ao instituir a democratização do Estado, favorecida pelo fortalecimento do controle externo da administração pública; definir o novo papel ao ministério Público, reforçando os princípios da legalidade e da publicidade; e descentralizar as ações públicas no tocante aos aspectos políticos, financeiros e administrativos, considerando a realidade e a potencialidade locais. A partir de então, várias políticas públicas foram instituídas no País. Houve ainda a chamada Reforma do Serviço Civil, por meio da profissionalização da burocracia, trazendo importantes ações como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público (ABRUCIO, 2007). Para Martins e Marini (2010), as reformas de estado ocorridas no Brasil, a partir da década de 1980, podem ser divididas em três gerações. A primeira, entre os anos 1980 e 1990, se orientaram, essencialmente, para mudanças econômicas e fiscais, sem uma preocupação central com a geração de resultados. Neste período, com propósito de conferir

eficiência ao setor público, implantou-se segundo Abrucio (2007), a *New Public Management* ou Nova Administração Pública, a partir de 1995. Ela foi formalizada com a promulgação do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE), o qual traduzia uma política explícita instituída pelo Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que visava, de um lado, privatizar grandes conglomerados públicos e, de outro, introduzir mudanças no modelo da administração pública (PEREGRINO, 2009). Já as reformas de segunda geração, ocorrida no limiar do século XXI, se direcionou para promover o desenvolvimento e o fortalecimento institucional. E, recentemente, com a crise econômica mundial de 2008, marcou-se uma nova geração de mudanças baseadas na reafirmação do papel do Estado voltado para apoiar o mercado e promover: (I) um reordenamento de funções e regulações como mecanismos de reestruturar seu modelo de atuação e ineficiência; (II) a mitigação dos efeitos sociais negativos; (III) a busca pela construção de novas bases tecnológicas; e (IV) a conservação de recursos naturais.

Para Costa (2008), as reformas do estado ocorridas na década de 90, trouxeram vários benefícios e ganhos para a administração pública brasileira, dentre eles: a ideia da eficiência firmou-se como valor e prioridade, pois houve uma maior preocupação com os custos, ou seja, cresceu a necessidade de saber quanto custa cada atividade; a busca da autonomia e flexibilidade, introduzindo a concepção de vários modelos organizacionais; generalizou-se a preocupação por processos de avaliação e, especialmente, o de resultados, entre eles a Gestão Orientada para Resultados (GpR), a importância e o estímulo da participação por meio da criação de instâncias de participação da população na gestão e, por último; a questão da transparência em vários aspectos da gestão pública e, sobretudo, na realização de despesa pública.

No que se refere à Gestão Orientada para Resultados (GpR), este modelo se fundamenta nas ações dos agentes públicos para aplicação responsável dos recursos na consecução das atividades fins dos governos. Tais atividades constituem atender as demandas e os interesses dos beneficiários, seja eles cidadãos ou empresas, a partir da criação do valor público (MARTINS; MARINI, 2010). Este modelo prioriza, portanto, os resultados sobre os processos e pode ser adotado a partir de algumas ferramentas práticas como: planejamento estratégico, programação e execução

orçamentária, gestão de riscos, monitoramento e avaliação dos resultados e gestão de pessoas.

O princípio da Gestão Orientada para Resultados é propor o sentido de direção para alcance dos objetivos estratégicos, estabelecidos a partir do planejamento estratégico. Dentro desta abordagem, o planejamento estratégico representa um meio para estabelecer o propósito da organização, com vistas ao alcance das suas metas e resultados previamente acordados (MOTTA, 2004; REZENDE e CASTOR, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2009).

Com a Reforma do Estado brasileiro, adotou-se como ferramenta estratégica de gestão o Modelo de Gestão Estratégica voltado para Resultados, e conseqüentemente os contratos de gestão como ferramenta de alinhamento que estabelecia o foco no gestor, garantindo autonomia e flexibilidade, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional. O contrato de gestão instituído no País constitui um compromisso institucional, firmado entre o Estado, por meio de suas entidades competentes, e uma entidade pública estatal, empresa pública ou organização social. Sendo que o propósito específico dos contratos é contribuir para fortalecer a implementação das políticas públicas, por meio do desenvolvimento de um programa de melhoria de gestão a fim de prestar um serviço de qualidade ao cidadão; destinatário final das políticas.

Conforme Bresser Pereira (2002), o modelo gerencial, adotado na Reforma do Estado, na década de 90, que tem em sua origem os pressupostos da economia mercadológica, em suas diretrizes apregoa a melhoria da gestão e dos serviços públicos. Entretanto as empresas privadas e as organizações públicas possuem distintas características em sua dinâmica e finalidades. A iniciativa privada quando sob pressão de mercado e revoluções tecnológicas pode introduzir com rapidez o inusitado surpreendendo e até superando a expectativa do consumidor, enquanto a Administração Pública encontra inúmeras dificuldades para responder com rapidez problemas da comunidade; entre elas o excessivo controle, burocracia e uma legislação pesada, que exige, sobretudo, vontade política para ser alterada. Tentando minimizar estas discrepâncias do modelo e se adequar para atender ao cidadão, os governos buscam reinventar sua forma de gerenciar pessoas, entendendo que este é o diferencial para superar um processo ainda burocrático histórico e engessado,

numa democracia ainda incipiente. Desta forma o desenvolvimento de competências consideradas essenciais para compreender e atuar na esfera pública, e no direcionamento das políticas públicas tornou-se o foco dos programas de capacitação das escolas de governo, com vistas a melhoria da gestão. Nesta vertente e no movimento de inovação da gestão pública municipal, a prefeitura municipal de Curitiba, objeto de análise desta pesquisa, direciona seus esforços no sentido de avançar na profissionalização dos servidores municipais (IMAP 2012).

Portanto para a consecução das análises e objetivos finais desta pesquisa, focaremos o debate sobre a reforma e a adoção de novos modelos de gestão, tais como o Modelo de Gestão de Competências (Zarifian, 2001), e o Empreendedorismo Público (KLEIN, 2010). Estes novos modelos de gestão implantados nas organizações públicas se fundamentaram nos seguintes princípios: a participação cidadã e a transparência; a medição de resultados; a possibilidade dos cidadãos poderem avaliar a qualidade, quantidade dos bens e serviços recebidos; a mudança do paradigma no âmbito do orçamento, transparência e prestação de contas; a responsabilidade descentralizada e controle centralizado; o cumprimento formal de resultados dentre outros (PEREIRA, 2009).

Neste enfoque aceita-se que as finalidades das reformas que ocorreram no Estado Brasileiro, nas últimas décadas, foram garantir maior qualidade e eficiência das políticas e serviços públicos e promover a *accountability*, entendida como a responsabilização no uso dos recursos públicos (SILVA, 2009). Segundo (Klein, 2010), o uso criativo dos recursos: estrutura, tecnologia e pessoas. Neste caso o investimento que se destina a potencialização do capital intelectual institucional.

Em consonância com as mudanças ocorridas em âmbito nacional para a modernização da administração pública, a prefeitura municipal analisada nesta pesquisa, há cerca de quinze anos, vem investindo no aprimoramento de sua capacidade de gestão, com a implantação de ferramentas oriundas do modelo gerencial, visando agregar maior valor social aos serviços ofertados ao cidadão.

Deste modo foi implantado o conceito de gestão para resultados com ênfase nos processos e metodologias voltadas a valorização das pessoas, e no

investimento em tecnologias para inovação nos fluxos de trabalho(MARINI E MARTINS, 2011).

Inovar neste contexto requer dos executores da gestão municipal, conhecimentos para enfrentar os riscos e resolver conflitos; criatividade para contornar dificuldades; experiência para retomar caminhos interrompidos por adversidades, sem desviar dos objetivos finalísticos da administração municipal.

Diante do exposto, a questão problema identificada se encontra assim constituída: O plano de desenvolvimento de competências implantado na Prefeitura Municipal de Curitiba pode ser considerado como uma ação pública empreendedora?

A partir do contexto apresentado e da formalização do problema, o objetivo central desta pesquisa é analisar o plano de desenvolvimento de competências implantado na Prefeitura Municipal de Curitiba como ação pública empreendedora na gestão municipal.

Para tanto este trabalho de pesquisa está dividido em seis capítulos. Além desta introdução, no segundo capítulo discute-se o empreendedorismo público, a partir das mudanças nos modelos de gestão na administração pública brasileira e das iniciativas na experiência internacional para compreender a ação empreendedora como estratégia de gestão pública. Para aprofundamento deste tema e contexto no ambiente público apresentam-se as mudanças na Administração Pública e a Reforma do Estado na Gestão Pública Brasileira, abordando sua transição para o modelo gerencial com características empreendedoras apresentando o correspondente debate entre autores brasileiros e estrangeiros. Os novos modelos de gestão implantados nas organizações públicas se fundamentaram nos seguintes princípios: a participação cidadã e a transparência; a medição de resultados; a possibilidade dos cidadãos poderem avaliar a qualidade, quantidade dos bens e serviços recebidos; a mudança do paradigma no âmbito do orçamento, transparência e prestação de contas; a responsabilidade descentralizada e controle centralizado; o cumprimento formal de resultados e relata as mudanças na administração pública no Brasil rumo ao empreendedorismo (PEREIRA, 2010).

No terceiro capítulo, discute-se o modelo de gestão por competências e sua contribuição na área pública ressaltando seu caráter empreendedor.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho.

O quinto capítulo apresenta o Estudo de Caso da Prefeitura Municipal de Curitiba. Nesta parte, descrevem-se as mudanças recentes ocorridas na gestão municipal de Curitiba, enfatizando a adoção do Plano de Desenvolvimento de Competências para, em seguida, analisá-la como uma ação de empreendedorismo pública a nível de gestão municipal.

Por fim, no último sexto e último capítulo, apresenta-se a uma análise das ações e atividades realizadas no decorrer dessa pesquisa, sua contribuição empírica e teórica, bem como sugestões para futuros trabalhos do Plano de Desenvolvimento de Curitiba.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da necessidade da modernização e da profissionalização da gestão pública, e dos servidores gestores públicos para dar conta de atender as demandas emergentes da população, destaca-se como problema desta pesquisa a seguinte questão: O plano de desenvolvimento de competências implantado na Prefeitura Municipal de Curitiba pode ser considerado como uma ação pública empreendedora?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar o plano de desenvolvimento de competências implantado na Prefeitura Municipal de Curitiba como uma ação empreendedora pública na gestão municipal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para complementariedade deste estudo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- I) Compreender a noção de empreendedorismo público;
- II) Apresentar as principais mudanças ocorridas na gestão pública brasileira a partir do debate sobre a reforma do estado e os modelos gerenciais de gestão, desde o período da República Velha até a adoção de um modelo

híbrido mesclando características de uma gestão gerencial com empreendedora. Parte-se do período da República Velha porque é um momento em que marca o início das mudanças significativas, que ocorreram na gestão pública brasileira no que concerne a sua modernização, a melhoria dos serviços públicos e a profissionalização da função do gestor público.

III) Compreender a noção de gestão por competências;

IV) Caracterizar o perfil de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba no que se refere: a sua natureza organizacional, modelo de gestão por competências e empreendedorismo público.

V) Discutir as mudanças ocorridas na gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba, com a implantação do Plano de Desenvolvimento de Competências como uma ação empreendedora pública.

1.3 JUSTIFICATIVAS

No cenário em que operam as organizações públicas nos dias atuais, observa-se o aumento da complexidade das atividades da gestão pública, exigindo das organizações rapidez na tomada de decisões e nas respostas a um ambiente marcado por mudanças profundas e frequentes. Nesse ambiente a atuação das pessoas torna-se determinante para o melhor desempenho e alcance de resultados. Entretanto, num ambiente dinâmico e em constante transformação devido a processos internos e externos, como é o caso da Administração Pública, sistemas isolados costumam não oferecer resultados sendo necessário desenvolver políticas e programas integrados de gestão a fim de alcançar a prática de uma governança eficiente, eficaz, efetiva e sustentável pela potencialização dos recursos da organização.

Com base em diversos estudos pesquisadores têm destacado a importância e relevância do empreendedorismo no ambiente público, entre eles; (OSBORNE; GAEBLER, 1992; MIERLO, 1996; KLEIN *et al.*, 2010), apropriando-se de conceitos como: empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2003) ou intraempreendedorismo (PINCHOT; PELLMAN, 2004), enfatizando a importância de processos que incentivem a criatividade e a iniciativa dos colaboradores das organizações. É nessa abordagem que se pretende analisar o plano de desenvolvimento de competências da prefeitura

municipal de Curitiba com vistas a identificar características de uma ação empreendedora pública.

Neste contexto e a partir dessa situação-problema, se desenvolveu este estudo, para demonstrar de que forma o empreendedorismo está associado as novas posturas adotadas na Administração Pública local e o diferencial que o mesmo pode acrescentar quando implementado nas atividades estratégicas e no desenvolvimento de competências dos servidores, com vistas à melhoria de suas atividades para o alcance dos objetivos da gestão pública.

2. EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

Este capítulo apresenta a teoria que norteia a presente pesquisa, não pretende, entretanto esgotar o tema, mas servir como fundamentação para uma abordagem sistêmica e abrangente para o alcance dos objetivos previamente definidos.

Como forma de organização elementar e didática, este trabalho se divide inicialmente em dois capítulos teóricos conforme suas temáticas centrais, a saber: Empreendedorismo e Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública.

Neste primeiro capítulo teórico discute-se o conceito de empreendedorismo público a partir da retrospectiva histórica da administração pública, as principais mudanças ocorridas nas últimas décadas, as implicações para o desenvolvimento da gestão pública no cenário brasileiro e a questão do empreendedorismo e das experiências empreendedoras em âmbito internacional, que possibilitaram pensar na aplicação do empreendedorismo na gestão pública.

A partir do séc. XX temas como administração estratégica e empreendedorismo passaram a nortear o pensamento dos administradores e influenciar o comportamento e os rumos da administração pública no Brasil e no mundo (MARINI, 2010).

Na evolução dos temas sobre modernização da administração pública, e seus modelos de gestão encontrou-se respaldo em Marini (2010), quando nos ensina, que a eficácia de qualquer esforço no sentido de promover transformações será determinada pela qualidade da gestão, a qual, por sua vez, depende, dentre outros fatores, da introdução de uma cultura empreendedora na gestão pública.

Por se tratar de tema recente na Administração Pública, para compreender o conceito de empreendedorismo buscou-se os primórdios da concepção do termo no escritor e economista francês Richard Cantillon (1680-1734), século XVII, considerado como um dos criadores da palavra empreendedorismo. O termo empreendedor (*entrepreneur*) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores

formas de agir. Entretanto, segundo pesquisas de Marini (2010), foi o economista francês Jean Baptiste Say, que no início do século XIX conceituou o empreendedor como o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra de maior produtividade e retorno.

Mais tarde, o austríaco Schumpeter (2004), definiu esse indivíduo como aquele que reforma ou revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, por meio do desenvolvimento de nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga, o real papel da inovação. Esses indivíduos são considerados, nesta abordagem, como os agentes de mudança na economia.

A contribuição dos autores mencionados anteriormente adviram da área da economia, mas ainda não existia um campo na academia preocupada com tal questão. O empreendedorismo como campo de estudo e pesquisa surgiu na década de 1950 e, até os anos 1980, focava sobre o perfil do empreendedor proprietários de pequenos negócios (GAULDEN *et al.*, 2002). A partir desta década o empreendedorismo se tornou uma área potencial de estudos científicos, mas ainda existia a lacuna da fundamentação teórica substancial (BYGRAVE E HOFER, 1991).

Na década de 1990, o empreendedorismo como um campo de estudo se desenvolveu a partir da aplicação de modelos e teorias que buscavam construir fundamentações teóricas consistentes oriundas do campo das ciências sociais (antropologia, psicologia, sociologia, economia e ciência política).

Desta forma, conceituar o empreendedorismo e conseguir aceitação por estas várias áreas de conhecimento é problemático por ser um fenômeno multidisciplinar. No entanto, há duas definições predominantes que possibilitam compreender o empreendedorismo, conforme Bygrave e Hofer (1991), a primeira se fundamenta no conceito de evento empreendedor e abrange a criação de uma nova organização para explorar uma oportunidade, a partir do comportamento de um empresário empreendedor já a segunda concepção se fundamenta no processo empreendedor, o qual reúne as funções, atividades e ações inerentes à percepção das oportunidades e a criação de organizações para explorar estas oportunidades, (BYGRAVE E HOFER, 1991).

Neste contexto e na busca de compreender o empreendedorismo na vertente da primeira concepção apresentada por Bygrave e Hofer (1991), busca-se respaldo em Drucker (1988), considerado “o pai da administração

moderna” que consolida a concepção Shumpeteriana de empreendedor ao descrever os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças.

Confirmando este conceito Moore (2002), afirma que os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, mas mobilizar recursos internos e externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar os objetivos.

Enquanto Dornelas (2005) define que o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. O autor concebe o empreendedorismo como a iniciativa de criar e desenvolver pessoas, planos e projetos utilizando todos os recursos disponíveis para alavancar crescimento e desenvolvimento econômico.

Em Drucker (1988), percebe-se que a inovação e o empreendedorismo caminham juntos, e que a inovação é a ferramenta dos empreendedores.

Entende-se para que uma empresa pública, privada ou ainda um pequeno comércio de bairro desenvolva-se não precisa, necessariamente, de pessoas com talentos extraordinários, mas que estas pessoas necessitam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que vão sendo aprimoradas numa prática sistemática de inovação e desejo de fazer.

Segundo Schumpeter (2004), o desenvolvimento econômico, com foco no *entrepreneur* tem três pilares: a renovação tecnológica, o crédito para novos investimentos e o indivíduo inovador. O autor esclarece ainda que o indivíduo seja o promotor da mudança, sendo capaz muitas vezes de estruturar um rentável empreendimento, com capital de empréstimo que ainda não lhe pertence, fazendo uso de características próprias do perfil empreendedor.

Do ponto de vista da organização pode-se elencar que o capital seja o potencial criativo e inovador dos colaboradores. O investimento no potencial deste capital humano pode-se caracterizar segundo esta compreensão uma ação empreendedora seja no ambiente organizacional público ou privado.

A pesquisa de Grego *et al.*, (2009), se fundamenta no escopo do empreendedorismo com a criação de novos negócios quer seja por meio de abertura de novas empresas, melhora das já existentes ou por meio de

trabalho autônomo e o considera elemento fundamental para gerar crescimento econômico, neste caso, as alavancas fundamentais para o empreendedorismo em um determinado país são: a) acesso ao capital de investimento; b) baixo grau de intervenção e regulação do Estado; c) padrões socioculturais, que demonstrem uma postura favorável à atividade empreendedora.

A partir de tais constatações os autores identificam três modelos conceituais de ambiente empreendedor, a saber: O modelo de livre mercado, que conta com uma intervenção governamental mínima, como é o caso dos Estados Unidos; O modelo de individualismo monitorado baseado ainda no estímulo aos empreendimentos individuais, mas utilizando políticas públicas como catalisadoras das energias empreendedoras, casos de Cingapura e Taiwan; e, O modelo social-democrático, que combina o estímulo aos empreendimentos com forte ênfase na proteção social, no qual o governo é um jogador-chave no estabelecimento das regras sob as quais os empreendimentos podem florescer exemplos da Alemanha, Holanda e Suécia (GRECO *et al.*, 2009).

As diferenças socioeconômicas e culturais entre os países também refletem nos dois tipos de força propulsora do empreendedorismo: os empreendimentos “de oportunidade” e os “de necessidade”. Um empreendimento é “de oportunidade” quando o empreendedor iniciou ou investiu em um negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado, e “de necessidade” quando se trata da melhor opção de trabalho disponível e novas formas de se realizar velhas tarefas.

Ambos ocorrem em países onde há desigualdade na distribuição de renda, mas onde as pessoas têm expectativa de que a situação econômica irá melhorar. Os de oportunidade aparecem em maior número onde há reduzida ênfase na manufatura, baixa intromissão governamental, grande número de investidores informais e respeito pela atividade empreendedora. Os de necessidade são mais comuns onde o desenvolvimento econômico do país é relativamente pequeno, a economia não depende tanto do mercado internacional, os benefícios oferecidos pelo Estado são menos generosos e as mulheres têm menos influência sobre a economia (GRECO *et al.*, 2009).

Esta discussão inicial sobre o empreendedorismo nos permite compreender as três abordagens pelas quais o termo empreendedorismo é

estudado (DANJOU, 2002). A primeira abordagem refere-se à pessoa (o empreendedor); a segunda abordagem é a do contexto, abrangendo os fatores ambientais, que afetam a atividade empreendedora e a motivação para se empreender (valores socioculturais, políticas públicas, educação, estrutura de mercado, entre outros); já uma terceira abordagem é a da ação e refere-se ao empreendedorismo como um processo de inovação, que inclui desde a motivação das novas ideias a serem implantadas nas organizações até as formas de distribuição de bens e serviços.

A abordagem do contexto trata das condições ou efeitos da ação empreendedora, é objeto de estudo das áreas da economia, sociologia e antropologia. Outra abordagem é da pessoa, que trata de compreender o perfil e comportamento do empreendedor, sendo de interesse da psicologia. A terceira abordagem refere-se à ação empreendedora, que trata do processo empreendedor, sendo objeto de pesquisa dos estudos organizacionais (PINCHOTT III, 1989; TID; BESSANT; PAVITT, 2008).

Se compreendermos que empreender é um ato de inovar, podemos utilizar o Manual de Oslo para entendermos os tipos de inovações existentes. O Manual de Oslo é uma publicação que tem como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de países industrializados. Obteve sua 1ª edição em 1990, e a primeira tradução foi feita pela FINEP em 2004. No Manual, encontramos que os tipos de inovação são: de produto, de processo, organizacionais e de Marketing. Trata da mudança em antigos processos de trabalho por meio do aprimoramento do capital intelectual, através da adoção de novas metodologias para capacitação técnica e operacional.

Entretanto neste trabalho de pesquisa, adotar-se-á, prioritariamente, a abordagem da ação, ou seja, do processo empreendedor que está associado ao processo de inovação; a partir do caso da implantação de um plano de capacitação, e investimento no potencial intelectual e operacional dos servidores de uma organização pública, o Plano de Desenvolvimento de Competências na Prefeitura Municipal de Curitiba, que apresenta características de inovação voltada ao empreendedorismo com relação ao modelo organizacional tradicional.

Essa possibilidade de abordagem passa a compreender o empreendedorismo a partir das organizações. Entender como os processos de inovação são desenvolvidos no âmbito das organizações constitui uma área de estudo denominada intraempreendedorismo (PINCHOT, 2004). Sob esta abordagem, apresentou-se os componentes das organizações empreendedoras, a saber: a criação de novas atividades (*corporate venturing*), ou seja, a criação de uma nova atividade dentro da companhia mãe; o intraempreendedorismo (*intrapreneuring*) que consiste em propor aos empregados à mentalidade e os comportamentos dos empresários externos; a transformação da organização (*organizational transformation*); a quebra de regras do setor (*industry rule breaking*), a criação de novas atividades (*corporate venturing*), a transformação das organizações existentes pela renovação ou pela reestruturação das bases sobre os quais são construídas (*strategic renewal*) e por fim, a inovação.

Por outro lado, a perspectiva de se entender o empreendedorismo a partir da criação de novos negócios conduzidos por novos empreendedores possibilita estudar a relação dos negócios e serviços com o desenvolvimento econômico (Greco *et al.*, 2009). No entanto, apesar desta motivação constituir a base para a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), ao longo de vários anos de estudo, esta pesquisa mostrou que nem todo negócio é promotor de desenvolvimento econômico.

No caso daqueles promotores, eles resultam a partir da inovação, desenvolvimento tecnológico e geração de novos postos de trabalho. A riqueza gerada pelas organizações empreendedoras, neste caso, contribui para a melhoria da qualidade de vida da população e, não raras vezes, é reinvestida em novos empreendimentos e, de maneira indireta, nas próprias comunidades (GRECO *et al.*, 2009).

Drucker (1998), relata que o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural, psicológico, econômico e tecnológico que apresenta traços de dinamismo. Ressalta ainda que, estes mesmos traços de dinamismo podem ser encontrados, na economia do Brasil.

Assim, o empreendedorismo como estratégia de gestão alcançou de forma incisiva, lugar nas discussões acadêmicas e políticas no campo da administração pública no Brasil, desde os anos 1990 (DRUCKER, 1998).

Momento em que o modelo gerencial se espalha como uma nova e promissora modalidade de gestão pública, sendo o objetivo primordial adquirir eficiência, reduzir custos, e obter maior eficácia na prestação de serviços a população.

Deste modo, na busca por soluções eficazes para as questões que envolvem o gerenciamento de cidades, os administradores públicos, lançam mão de estratégias capazes de acolher as diferentes demandas de seus habitantes.

Assim, o debate sobre empreendedorismo público como estratégia de enfrentamento é recorrente e tem ocupado a cada dia mais as agendas dos governos. Neste contexto, o empreendedorismo e suas interfaces passam a fazer parte do discurso também no ambiente público, com vistas a agregar valores antes internalizados apenas na iniciativa privada.

Enquanto para Meza (2012), o fenômeno do empreendedorismo no setor público decorre das próprias mudanças econômicas ocorridas nas últimas décadas. A mesma autora ressalta também que os governos tem se tornado mais ativos em compartilhar com a iniciativa privada os benefícios provenientes das políticas internacionais e nacionais de inovação em função do comportamento mais empreendedor.

Uma marca do comportamento empreendedor pode ser encontrada, por exemplo, nas privatizações e terceirizações de atividades que antes eram realizadas exclusivamente pelo Estado. Entre estas atividades encontra-se a construção e manutenção de rodovias, implantação e operação de tecnologia da informação (ENGEL *et al.*, 2006; GUPTA, 2008, MORRIS, 2007).

Para esclarecer as bases que precedem este comportamento empreendedor por parte dos governos, encontramos apoio nas lições de Pereira (2010), quando esclarece que as mudanças no cenário mundial estimulam o surgimento de novos modelos organizacionais orientados para ocupar o espaço dos modelos tradicionais entre eles o burocrático.

Neste contexto, os governos convivem num ambiente de competição global, integração da comunicação, economia centrada na tecnologia e em nichos de mercado cujas características são incompatíveis com o modelo operacional burocrático tradicional (MARTINS, 1997).

Dentre os modelos que se destacam nos processos de mudança da administração pública, com foco em comportamentos empreendedores

identificamos a administração pública gerencial - APG e o governo empreendedor - GE.

Os dois modelos possuem confluência em relação aos valores de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, mercadologia, *accountability* (KETTL, 2005).

Cada modelo pretendia em sua essência contribuir para a modernização da administração, quando amplia o debate e apresenta um conjunto de ferramentas para instrumentalizar a administração pública gerencial, entre elas, o uso de práticas provenientes da administração privada: atenção a disciplina e aos detalhes, *follow-up*, administradores empreendedores e com autonomia para decidir, avaliação centrada em *outputs* e comportamento inovador.

Entretanto a principal diferença entre eles está no foco de atuação, por exemplo, enquanto o modelo Gerencial estava focado em fatores da economia de mercado e eficiência, tendo como seu público alvo o “contribuinte”, o Governo empreendedor busca maximizar sua produtividade para atender seu público alvo, que neste caso é a “comunidade”.

Também Osborne e Gaebler (1992), com o propósito de organizar o governo numa perspectiva mais empreendedora, escreveram o livro Governo Empreendedor. A obra tem suas bases na teoria administrativa contemporânea e pretende ser um roteiro para administradores públicos que objetivam uma prática baseada na eficiência, eficácia e efetividade com vistas à melhoria da administração pública. Os autores apresentam orientações para uma organização pública racional e eficaz para viabilizar o governo empreendedor a partir da tipologia de governos e suas respectivas estratégias, conforme quadro a baixo:

TIPOS DE GOVERNO	ESTRATÉGIA
CATALISADOR	Os governos não devem assumir sozinhos o papel de implementador de políticas públicas, mas devem harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos.
PERTENCE À COMUNIDADE	Os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão.
ORIENTADO POR MISSÕES	Os governos devem deixar de lado a obsessão por seguir normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão.
DE RESULTADOS	Os governos devem substituir o foco no controle de <i>inputs</i> para o controle de <i>outputs</i> e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos.
ORIENTADO AO CLIENTE	Os governos devem substituir a auto-referencialidade pela lógica de atenção as necessidades dos clientes/cidadãos.
EMPREENDEDOR	Os governos devem adotar estratégias de modo a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços.
PREVENTIVO	Os governos devem evitar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais.
DESCENTRALIZADO	Os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e a capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a autoestima e motivação dos funcionários públicos.

Quadro 1 Tipos de governo e estratégia

Fonte: Osborne e Gaebler (1992)

Nota: adaptado pela autora

Escrita no auge das reformas da administração pública, a obra de Osborne e Gaebler (1995), “Governo Empreendedor”, contribuiu de forma significativa para os encaminhamentos e práticas do modelo gerencial. Observa-se no cotidiano da Administração Pública atual que dentre os tipos de governo sugeridos por Osborne e Gaebler (1995), não foi priorizado um em detrimento dos outros, por exemplo, e que as orientações no sentido da mudança de paradigma foram acatadas; entre elas a de que os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e a capacidade inovadora (governo descentralizado). Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a autoestima e motivação dos funcionários públicos. Características de um governo que pretende ser estratégico e empreendedor.

Entretanto, na administração pública os administradores devem buscar a potencialização dos recursos visando ampliar o conhecimento e a capacidade inovadora para o atendimento das demandas do coletivo da sociedade na tentativa de construir e ampliar o valor social, levando em conta entre outros o princípio da eficiência, que sustentou a base do empreendedorismo na iniciativa privada.

A propósito da discussão sobre geração de valor e a delimitação do objetivo do trabalho gerencial nos dois âmbitos, comenta Moore (2002), que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é gerar lucro para os acionistas da empresa. Além disto, são notórios os modos pelos quais aquela meta pode ser alcançada: produzindo produtos (ou serviços) que podem ser vendidos a clientes por preços que criam receitas acima dos custos de produção. As realizações gerenciais podem ser avaliadas por meio de medições financeiras de lucros, perdas e alterações nos preços das ações da empresa.

Se os gerentes privados podem conceber e fabricar produtos que geram lucros e se as empresas que eles dirigem o fazem por um período de tempo, pode-se dizer que esses gerentes criaram valor (MOORE, 2002).

Segundo Meza (2012), no setor público, o objetivo geral do trabalho gerencial não é tão claro; o que os gerentes precisam fazer para produzir valor é muito mais ambíguo; e [...] avaliar se o valor foi criado é ainda mais difícil [...] sem saber o propósito do trabalho dos gerentes, não se pode determinar se a atuação gerencial é boa ou ruim. Afinal, a gestão pública é um empreendimento tanto técnico como normativo.

Conforme o entendimento de Meza (2012), em ambos os casos dos empreendedores públicos e privados, os objetivos fundamentais são similares: eles procuram aproveitar as suas vantagens, capacidades e ações potenciais para usar de forma eficiente, os recursos a fim de alcançar os objetivos definidos previamente. Por outro lado, enquanto a criação de valor, na iniciativa privada, gera lucro econômico e constitui critério de sucesso; na esfera pública, os benefícios gerados estão indiretamente relacionados com os lucros econômicos podendo ser percebidos em termos de popularidade ou sucesso eleitoral. Neste caso o objetivo maior da Administração Pública é agregar valor social, em prol do desenvolvimento das cidades e dos seus cidadãos.

Para melhor compreender a relação do empreendedorismo com a função pública, o trabalho de KLEIN *et al.*, (2010), discute quatro níveis de análise. O primeiro nível refere-se às mudanças nas “regras do jogo” ou na estrutura regulatória do governo, que influenciará a economia como um todo, e, por conseguinte, o comportamento dos entes federados e privados, que orientam o comportamento dos agentes privados para alocarem recursos e criar e/ou se apropriarem de valores. Podemos exemplificar, neste nível de análise, a criação de políticas públicas municipais brasileiras orientadas para o fomento do empreendedorismo, tal como os programas de acesso ao microcrédito (ANDREASSI, 2003; *apud* Meza, 2012).

O segundo nível constitui a criação de novas organizações públicas, as tomadas de decisão envolvendo avaliação sobre os recursos próprios do Estado ou Privados, os objetivos e desempenho difíceis de ser medidos, fraca seleção do ambiente e ocorrência de flexibilidade nas restrições orçamentárias, conforme decisões políticas. Conforme Meza (2012), os empreendedores públicos, neste contexto, são indivíduos e/ou grupos, que identificam oportunidades para realizar os objetivos políticos e sociais; reúnem e investem recursos para atingir tais objetivos; e, possivelmente, podem direcionar ou gerenciar novas organizações públicas e/ou privadas. No entanto, estes empreendedores podem ter dificuldade para articular e mensurar os objetivos, podendo ser públicos e/ou privados; e os recursos para fins de maior produtividade. Por outro lado, as formas de competição das instituições públicas não são as mesmas que as das empresas privadas porque o governo não produz bens e serviços que são comprados e vendidos no mercado e os seus recursos podem sofrer restrições diante das mudanças políticas (KORNAI, 1986; MEZA, 2012).

Dificultando ainda mais as formas de medição do desempenho e a tomada de decisão para continuar ou abandonar investimentos em projetos públicos.

Conforme Meza (2012), baseado na teoria e na prática empreendedora, o Estado, neste contexto, pode ser compreendido como um ente federado que busca a eficiência alocativa e a criação de recursos; e, por estar sob o domínio público, demanda um amplo sistema nacional para avaliar as oportunidades de investimento e a busca do uso eficiente de seus recursos.

O terceiro nível trata-se da gestão criativa dos recursos públicos e sua destinação com enfoque para as questões legais. A atividade empreendedora pública também pode associar-se à gestão inovadora dos recursos públicos para alcançar os interesses públicos (MAIR e MARITI, 2006; *apud* Meza 2012).

Segundo Meza (2012), os esforços contínuos e incrementais para melhorar a eficiência e a efetividade das instituições públicas são desejáveis nas modernas sociedades democráticas. E, em algumas figuras públicas, tem-se observado ações controversas para melhorar a eficiência das instituições públicas voltadas ao bem comum em colaborar com interesses bem estabelecidos de grupos minoritários. Ainda neste nível de análise, outro foco está no processo, não particularmente em programas; mas nas relações que podem ser estabelecidas entre o público e o privado capazes de gerar economias na gestão pública e, por conseguinte, reduzir tributos; o que teria um efeito positivo sobre a economia nacional (MEZA, 2012).

O quarto nível de análise refere-se ao efeito das ações privadas para o domínio público e vice-versa. Trata-se de questões relativas às parcerias com o terceiro setor, universidades, sociedade civil organizada e demais parceiros.

Sob esta análise, o empreendedorismo é abordado de várias formas. Ele pode estar associado ao esforço pela maior eficiência e inovação e à necessidade de uma atualização do sistema regulatório defasado. E, para realizar tais mudanças ao mesmo tempo em que o sistema político e o contexto institucional habilitam para tais ações; estes também restringem as mudanças (HEINSZ e ZELNER, 2005; MAGUIRE, HARDY e LAWRENCE, 2004; *apud* MEZA, 2012).

No quadro 3apresenta-se uma proposta de análise dos quatro níveis para o estudo do empreendedorismo público a partir de questões, problemas e exemplos.

NÍVEL DE ANÁLISE	EXEMPLOS, QUESTÕES E PROBLEMAS
As “Regras do Jogo”	Criação e/ou implementação de novas leis, procedimentos administrativos e normas informais. Estabelecimento das “regas do jogo”.
Novas organizações públicas	Estabelecimento de novas agências governamentais ou não lucrativas ou empresas.
Gestão criativa dos recursos públicos	Organização e reorganização dos Estados e das agências estaduais. Novas formas de interação público privado.
Efeitos das ações privadas sobre domínio público	Interesse por objetivos não lucrativos e sociais por pessoas e empresas privadas. Associado à criação de valores e normas.

Quadro 2 Uma proposta de análise em quatro níveis para o estudo do empreendedorismo público

Fonte: Klein *et al.*, (2010 *apud* MEZA, 2012 p. 42)

Observa-se na atualidade uma tentativa dos governantes de desenvolver ações e medidas para melhorar o desempenho da Administração Pública nos três níveis de governo - União, Estados e Municípios. Entre essas ações e providências, destacam-se aquelas orientadas para a gestão por resultados, monitoramento de prioridades de governo e programas estratégicos e contratualização de resultados (PEREIRA, 2010).

Com vistas a entender as medidas governamentais com foco na inovação empreendedora esta pesquisa encontra respaldo no terceiro nível de análise de (MAIR, MARITI, 2006; *apud* MEZA, 2012), quando trata da gestão criativa dos recursos públicos, neste caso, os recursos humanos por meio do desenvolvimento de competências. Para contextualizar este ambiente de mudanças, apresenta-se no próximo item a trajetória de evolução dos modelos de gestão na Administração Pública Brasileira.

2.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Conforme Bresser Pereira (2002), a Administração pública tem sua existência e a prática para suprir as necessidades do bem público e interesses sociais por meio de suas atividades. Tem como primazia o interesse público, referenciado pelos princípios encontrados no texto da Constituição Federal de 1988, artigo 37, quando aborda a administração pública da seguinte forma: A

administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Compreende-se que o princípio da **legalidade**, exige da Administração fiel obediência aos ditames da lei, sendo que a **impessoalidade** trata-se do clássico princípio da finalidade o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou implicitamente como objetivo do ato, de forma impessoal. Enquanto o princípio da **moralidade** está intimamente ligado ao conceito do “bom administrador” distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto e o certo do errado. O Administrador ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético de sua conduta.

Já no que tange ao 4º princípio o da **publicidade**, consta a exigência da divulgação oficial dos atos administrativos para conhecimento público e início de seus efeitos externos. A **eficiência**, princípio recentemente introduzido pela Emenda 19, é o dever imposto aos agentes públicos, exigindo que estes desempenhem suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento (BRASIL 1988).

Na compreensão de Meirelles (1994), a administração pública pode ser definida como em sentido formal: é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material: é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional: é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Porém, conforme Pereira (2010, p. 62) o conceito de Administração Pública é amplo e complexo. A ausência de uma definição clara e consistente do termo Administração Pública decorre da diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos por meio dos quais se desenvolve a atividade administrativa. [...] a Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. [...] tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados

da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal.

Segundo Fayol (1916), gestão é sinônimo de administração, que significa processo cíclico de planejamento, organização, direção e controle. Neste sentido, a administração é um processo composto por quatro etapas, a saber: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento resume um modelo teórico para agir no futuro. A etapa da organização representa a alocação dos recursos sejam eles humanos e/ou materiais bem como a forma de organização do trabalho. A estrutura organizacional é representada formal e graficamente pelo organograma, mas que em sua evolução significa muito mais que isso simboliza a forma como os recursos organizacionais estão alocados e como são coordenados. A direção, por sua vez, tem a função de ativar pessoas por meio da motivação, comunicação e formas de liderança; e tem o aspecto interorganizacional de liderança e coordenação. Por fim, o controle é a função administrativa onde se definem os indicadores e as formas de se avaliar os resultados, de maneira clara e objetiva. A deficiência ou a inexistência do controle no processo administrativo impacta negativamente nas demais etapas (planejamento, organização e direção), resultando em desperdícios de todas as formas de recursos, desprezando o princípio da *accountability* (Silva, 2009), que prega o uso racional e a responsabilização na destinação dos recursos da Administração Pública. Por sua vez, um controle eficaz e efetivo, que evite erros, fraudes e desperdícios são garantia de boa gestão (administração) dos recursos públicos colocados à disposição do gestor.

Outro autor que também concorda com esta afirmação é Morgado (2010), quando sustenta que a administração só pode fazer o que a lei permite, enquanto que nas relações entre particulares, o princípio aplicável é o da autonomia da vontade que lhes permite fazer tudo o que a lei não proíbe. Na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal sendo a vontade da administração apenas o que decorre da lei, este fato influencia o modelo de Gestão Pública.

Nesse contexto de legitimidade e legalidade da Administração Pública Brasileira, trata-se agora do tema reforma do estado e seu caráter de modernização, da melhoria dos serviços e profissionalização da função do

gestor público, com vistas a compreender os primórdios da evolução dos modelos apresentados.

2.2 DO PATRIMONIALISMO AO MODELO EMPREENDEDOR

Neste item discute-se a Reforma do Estado a partir da República Velha (1889-1930), para compreender as mudanças que ocorreram na gestão pública brasileira no que concerne a sua modernização, a melhoria dos serviços públicos e a profissionalização da função do gestor público. Este debate é relevante para esta pesquisa porque caracteriza o cenário e as motivações que geraram ações empreendedoras na gestão pública brasileira. Para tanto no item a seguir apresenta-se, inicialmente, os modelos de gestão, adotados no Brasil desde o fim da República Velha na década de 1930/1940 e, em seguida, discute-se o movimento da Reforma do Estado Brasileiro.

No período chamado “República Velha” (1889-1930), a Administração Pública era meramente patrimonial, não havendo preocupação com a racionalização e profissionalização dos serviços públicos. A burocracia weberiana teve sua implementação iniciada na década de 30, com a “Nova República”, no governo de Getúlio Vargas, notadamente com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), tendo como características a meritocracia, profissionalização e controle amplo e rígido dos processos.

Entretanto, a partir da década de 1930, a economia mundial passa por profundas transformações, com acontecimentos que mudaram o rumo do Estado e sua forma de consolidação. Entre as crises que contribuíram para esta mudança, destacam-se: *Welfare State*: O Estado de bem-estar social, sendo o Estado o responsável pelo bem-estar social e garantia de serviços públicos e proteção à população; *Neal Deal* – programas implementados nos Estados Unidos entre 1933 e 1937, sob o governo do Presidente Franklin Delano Roosevelt, com o objetivo de recuperar e reformar a economia norte-americana, e assistir aos prejudicados pela Grande Depressão; e as crises na economia mundial nas décadas de 1980 e 1990. Entende-se que todas essas crises contribuíram de alguma maneira para modificar o papel do Estado-nação (BRESSER PEREIRA, 2002).

As constantes mudanças implicaram na necessidade de adaptações dos governos e na implementação de políticas adequadas às necessidades prementes segundo Bresser Pereira (2002), surgidas com os novos padrões econômicos, sociais, políticos e ambientais dos países.

No Brasil, o fim do período militar no ano de 1985, marca o início da Reforma do Estado. Naquele momento, combinavam-se dois fenômenos: a crise do regime autoritário e, sobretudo, a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista.

Neste espaço de transição, ainda marcado pelo legado do regime militar, foi elaborada a Carta Magna de 1988. Quando os constituintes modificaram várias questões atinentes à administração pública. De acordo com Abrucio (2007), entre estas questões, três conjuntos de mudanças podem ser destacados. Em primeiro lugar, a democratização do Estado, que foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública, com destaque, entre outras mudanças, para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP). Neste aspecto está, também, o reforço dos princípios da legalidade e da publicidade.

Ainda em Abrucio (2007), encontra-se que a descentralização foi outra demanda construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição Federal de 1988. Assim, após 20 anos de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades locais. Impulsionadas por esta mudança, várias políticas públicas foram reinventadas e disseminadas pelo país, entre elas as políticas de promoção da igualdade social e educacional.

Propôs-se, ainda, completar a chamada reforma do serviço público, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, aconteceram ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público.

No entendimento de Bresser Pereira (2002), o tema reforma do Estado ganha maior destaque durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), em meados da década de 1990, com a criação de um

ministério específico para promover reformas administrativas, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Quando então propaga-se um movimento rumo à modernização do Estado, a partir de modelos adotados pelos países pioneiros nas reformas, como Nova Zelândia, Inglaterra e Estados Unidos. Mais recentemente, em parte pela difusão das ideias de gestão trazidas pela reforma, iniciativas semelhantes ao “Choque de Gestão do Estado de Minas Gerais”¹ estão se disseminando por outros estados da federação, incentivados por entidades empresariais como Movimento Brasil Competitivo (MBC) e outras organizações de empresários e da sociedade civil, mas também por iniciativa dos próprios governos.

Ainda em conformidade com o pensamento de Bresser Pereira (1997), estas experiências são relativamente novas, dado a descontinuidade da política em alguns locais e o tempo de amadurecimento para a implantação de processos de mudança tão significativas.

A necessidade de adequação socioeconômica em áreas consideradas essenciais para a sociedade foi gradativamente abrindo espaços para o fortalecimento das parcerias público-privadas, com o objetivo de reorganizar as estruturas econômico-financeiras e reduzir as restrições orçamentárias visando garantir a implementação de políticas públicas para o atendimento de suas demandas.

Na compreensão de Pinho (2005), a sociedade civil organizada assume destaque no cenário do desenvolvimento de políticas sociais, seja atuando diretamente nos diversos projetos ou até mesmo participando apenas de forma reivindicatória.

No auge das reformas do estado e da máquina pública, os governos pressionados pelos movimentos sociais e sindicais, passam a incluir em seus discursos palavras como *accountability* e *disclosure*, pretendendo oferecer maior responsabilização e transparência, respectivamente, no tocante aos

¹O choque de gestão de Minas Gerais trata-se de ações de desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários, da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e a implementação de novos modelos de gestão. O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento / Renata Vilhena [et al.,.]. (Organizadores). - Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

aspectos financeiros de seus programas de governo e políticas públicas em geral. Ainda que neste momento a transparência estivesse consolidada apenas nos discursos, visando angariar a confiança dos cidadãos, para garantir o benefício do voto (PINHO, 2005).

Enquanto para Diniz (1997), a participação popular na discussão sobre a reforma do Estado, fez com que as organizações se tornassem mais ágeis e eficientes, uma vez que estavam submetidas ao controle social. Este novo elemento obrigava o Estado a pensar para além de seus territórios e a colocar em análise o modelo adotado até então; onde o foco era no tamanho do desempenho do Estado e não nas necessidades prementes de sua coletividade.

Desde então, o Estado pretende atuar alicerçado em princípios e práticas internacionais de *Governance*², entendida como diretrizes voltadas para ampliação e atendimento das dimensões sociais, econômicas e políticas da gestão pública (DINIZ, 1997).

Desse modo, o Estado além de ter que lidar com o intenso processo de readequação interna, teve também que aprender a aceitar a participação popular como um dos pilares desta reconstrução.

O texto constitucional redigido em 1988 precede o movimento pela construção de uma nova administração no Brasil. Conforme Bresser Pereira (2002), a Reforma Gerencial ou Reforma da Gestão Pública de 1995 atingiu basicamente os objetivos a que se propunha nos três níveis em que a definiu na época de sua implementação, nas dimensões: institucional, cultural e de gestão. Foi um grande avanço na dimensão institucional, embora ainda haja muita coisa para se fazer. Uma reforma destas não é feita em um dia, em um ano, e nem em alguns anos. Ainda segundo o mesmo autor a constituição foi modificada, várias leis foram estabelecidas e criou-se, todo um quadro institucional novo por meio do qual é possível ter uma nova gestão pública.

Assim, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), torna-se uma ferramenta estratégica de modernização da gestão e norteamto para

² Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, o termo *governance* significa em linhas gerais a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, implicando ainda na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções (BANCO MUNDIAL, 1992).

a solução dos problemas encontrados na administração pública, orientada por conceitos weberianos e ainda permeada pelas faces do patrimonialismo e coronelismo (BRESSER PEREIRA, 2002).

No que se refere à trajetória no Brasil sobre a implementação da administração gerencial, esta apresenta alguns sinais a partir de 1967, no Governo Castelo Branco, por meio do Decreto-Lei n.º 200. A referida lei continha uma radical descentralização da administração pública brasileira, a transferência das atividades de produção de bens e serviços às autarquias, fundações, empresas públicas e empresas de economias mistas. O decreto também introduzia como princípios à prática da administração, a racionalização administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados (SANTOS, 2003).

No traçado de uma retomada histórica, Pimenta (1998) e Pereira (2010), no período dos anos 1960 até o surgimento da Nova República, em 1985, com a tomada do poder pelas Forças Armadas, em 1964, houve um processo político autoritário. O Estado brasileiro, com ideais desenvolvimentistas, assumiu uma postura extremamente intervencionista, com uma forte expansão da administração pública brasileira, na forma da administração indireta e descentralizada. No período dos anos 1980, prevaleceu uma visão econômica nos processos de modernização administrativa especialmente na América Latina, tendo em vista as sucessivas crises e dificuldades econômicas, que afetaram o Brasil e o resto do mundo.

Na América Latina, as razões predominantes para a reforma do aparelho do Estado estavam relacionadas à crise de governabilidade e credibilidade nas décadas de 1980 e 1990, tendo como motivação maior especialmente nos períodos de crise econômica, a redução das despesas com base nas recomendações do Consenso de Washington, e na elevação do desempenho dos serviços prestados pelo setor público (PIMENTA, 1998; PEREIRA, 2010).

Em linhas gerais, nos períodos dos anos 1930 aos anos 1990, podem-se observar ciclos de centralização e descentralização da administração pública brasileira. E, torna-se importante salientar que o movimento de centralização não está necessariamente vinculado aos processos políticos autoritários (PIMENTA, 1998).

A partir de 1995, o governo Fernando Henrique Cardoso, propôs a reforma administrativa, sob o enfoque gerencial, cujos princípios estavam contidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com uma política de organização do Estado. Com este processo, rompe-se com os ciclos centralização e descentralização, prevendo a existência de ambos, porém em situações distintas para as ações do Estado (PIMENTA, 1998; SANTOS, 2003).

O pressuposto da descentralização das decisões do Estado constituiu em: autonomia na gestão de recursos: humanos, materiais e financeiros; e a ênfase na qualidade e produtividade do serviço público (PEREIRA, 2010).

Estas proposições e reformas administrativas do Estado emergem em decorrência das disfunções próprias geradas pela administração burocrática, que provocou a falta de flexibilidade administrativa com respostas aquém das demandas inerentes aos novos papéis do Estado (PIMENTA, 1998; SANTOS, 2006).

Salienta-se que este processo, encontra-se em construção e o conjunto de proposições revela um esforço de aprendizado político e organizacional, na direção de tornar as instituições públicas mais *accountable*, cujas propostas se fundamentam na elevação da eficiência dessas instituições, como também na elevação de maior transparência na administração pública (PEREIRA, 2010).

Como se caracteriza como um processo em construção, na abordagem de alguns autores (PEREIRA, 2010; COSTA, 2008; MARTINS e MARINI, 2010) algumas ponderações merecem destaque para o processo de reflexão.

Para estes estudiosos, é consenso que as experiências da reforma, na busca por superar obstáculos nas áreas administrativa, financeira e fiscal, gerou ao mesmo tempo sucessos e fracassos (PEREIRA, 2010, COSTA, 2008).

Questão essencial apontada por Martins e Marini (2010), diz respeito ao processo de superação da reforma do estado que o autor divide em três momentos: I) reformas de primeira geração; (anos 1980 e 1990) tinham uma orientação essencialmente econômica e fiscal, sem uma preocupação central com a geração de resultados. II) Reformas de segunda geração, que emergiram no limiar do século XXI, direcionou-se no sentido da promoção do desenvolvimento e do fortalecimento institucional. III) Reformas de terceira

geração: voltada a apoiar o mercado, promovendo um reordenamento de funções e regulação, como forma de reestruturar seu modelo de atuação e ineficiências; a mitigação dos efeitos sociais negativos; a busca pela construção do futuro em novas bases tecnológicas; e a conservação dos recursos naturais, por exemplo, o movimento que circundou recentemente a crise financeira mundial de 2008 que marcou o advento de uma nova geração de mudanças baseada na reafirmação do papel do Estado.

Porém, na abordagem de Costa (2008, p. 33) e Pereira (2010),

[...] a estabilidade e a eficiência não devem ser buscadas a serviço do nada; elas devem ser perseguidas para serem à base de um projeto de construção de uma sociedade mais justa e mais pujante.

Para Santos (2003), a mesma reforma do Estado envolve diferentes aspectos, entre eles podem-se identificar: políticos (promoção da governabilidade), econômicos e administrativos (aumento da governança).

Em uma avaliação mais detalhada, Costa (2008) e Pereira (2010), afirma que as reformas trouxeram vários benefícios e ganhos para a administração pública, dentre eles: a ideia da eficiência firmou-se como valor e prioridade; a preocupação com os custos, ou seja, cresce a necessidade de saber quanto custa cada atividade; a busca da autonomia e flexibilidade, introduzindo a concepção de vários modelos organizacionais; generalizou-se a preocupação por processos de avaliação e especialmente o de resultados; a importância e o estímulo da participação por meio da criação de instâncias de participação da população na gestão e, por último, a questão da transparência em vários aspectos da gestão pública e, sobretudo, na realização de despesa pública.

Para Costa (2008) e Pereira (2010), paralelo a estes aspectos há uma série de outros que não foram contemplados, como por exemplo:

a) Tendência de despolitizar o debate com ênfase no caráter técnico, em muitas das situações os problemas não estão centrados em apenas questões de má gestão, mas sim em aspectos políticos que deveriam ser pauta de reflexão.

b) Lacuna existente na direção das condições de cidadania a ela inerentes, o exercício dos direitos civis, políticos, sociais e os novos direitos.

c) Imposição de objetivos centrados apenas no ajuste fiscal, na estabilidade financeira e na eficiência do gasto em detrimento dos objetivos mais relevantes para a construção de sociedades mais justas.

d) Deficiência na questão operacional de gestão no que se refere à intersetorialidade.

e) Efetivação da *accountability*, que para o autor é de difícil afirmação, pois a própria terminologia não oferece uma tradução direta para o português, como também na necessidade de fortalecer e incrementar mecanismos efetivos de controle social.

A maioria das ações está direcionada para a melhoria da racionalidade interna da administração pública e beneficia diretamente as estruturas orientadas para extrair recursos da sociedade e facilitar o cumprimento das obrigações legais dos cidadãos (COSTA, 2008; PEREIRA, 2010).

Estes questionamentos também são abordados por Martins e Marini (2010), no advento de uma nova administração para o desenvolvimento que ganha centralidade no debate atual da construção do estado pós-moderno contemporâneo, em uma avaliação sobre as características que pesam sobre o estado pós-moderno, embora herde os ideais do estado moderno de democracia, direitos e universalismo de procedimentos, depara-se com condições contextuais adversas.

Alguns fatores como a crise da reforma do Estado, quando a adesão ao ajuste fiscal e choque de eficiência, trouxeram ganhos positivos nos aspectos macroeconômicos, mas em contrapartida geraram custos de oportunidade; nas sociedades marcadas pela pobreza e desigualdade, os critérios de eficácia que deveriam ser priorizados aos de eficiência; a emergência de problemas globais, cuja ação não está restrita somente ao poder local e ao avanço da democracia e dos valores democráticos (MARTINS E MARINI, 2010).

Sem a pretensão de esgotar o assunto sobre as formas de atuação do Estado e a gestão das organizações públicas, assuntos presentes no debate da Reforma, convém salientar, no entanto, que no contexto da transformação do Estado como tendência mundial, o setor público passa de produtor direto de bens e serviços para indutor e regulador (SANTOS, 2006; PIMENTA, 1998). Este novo papel exige, portanto, um estado ágil, inovador e democrático. As

principais funções deste novo Estado são a regulação, representatividade política, a justiça e a solidariedade (PIMENTA, 1998).

Contudo, mais do que a reestruturação administrativa e alcance do equilíbrio fiscal, a reforma do estado deve promover a consolidação do processo democrático, estabilidade econômica e o desenvolvimento sustentável (PEREIRA, 2010).

No entanto, é neste contexto que se introduz a intenção de uma Gestão Orientada para Resultados (SANTOS, 2003; PEREIRA, 2010). Tendo como princípios de sustentação destes novos modelos: a participação cidadã e a transparência; medição de resultados; a possibilidade dos cidadãos poderem avaliar a qualidade, quantidade dos bens e serviços recebidos; mudança do paradigma no âmbito do orçamento, transparência e prestação de contas; responsabilidade descentralizada; controle centralizado, cumprimento formal de resultados entre outros (PEREIRA, 2010).

Neste processo de mudanças contemporâneas a Gestão Municipal que determina os aspectos da administração local, quanto a sua estrutura, processos e pessoas e está diretamente condicionada a diferentes exigências e demandas sociais, busca através das ferramentas de gestão, entre elas; a contratualização por resultados, atender estas demandas na tentativa de criar valor social e consolidar seu papel institucional (REZENDE e CASTOR, 2006).

Convém salientar que os propósitos da reforma devem estar, portanto, imbuídos de melhorar a qualidade da prestação de serviço público na ótica de quem o usa e, ao mesmo tempo, possibilitar o aprendizado da cidadania, na perspectiva de tornar a administração pública eficiente, eficaz e efetiva.

Ou seja, efetividade no que diz respeito à capacidade de se alcançar resultados com base na realidade, a **eficiência** indicando a competência para se produzir resultados com recursos e esforços na direção certa; e a **eficácia**, por sua vez, remete à capacidade de alcançar as metas previamente definidas.

A capacidade de entrega neste caso representa a entrega do melhor serviço a população no tempo estipulado.

Desta forma, cabe aos gestores públicos dar respostas à população, no sentido de garantir a ela a prestação de comodidades públicas condizentes com seus anseios reais, a muito deixados em segundo plano pelos

governantes brasileiros. Buscando assim viabilizar a promoção da pessoa humana e seu desenvolvimento integral em liberdade (PEREIRA, 2010).

Em que pese às peculiaridades da administração pública a reforma pretende garantir maior qualidade e eficiência das políticas e serviços públicos e promover a *accountability*.

De acordo com o pensamento de Schmidt (2012), da mesma forma que num mundo que prioriza as relações, as redes sociais, a sociedade, o conhecimento e as conexões, a qual se pode chamar de sociedade do compartilhamento; a gestão pública precisa investir na promoção das pessoas e de seu desenvolvimento integral, e, para tanto, busca encontrar novas formas de gestão que possam dar conta das demandas emergentes.

O modelo clássico da administração pública foi desenvolvido no contexto do Estado Liberal, em que os serviços prestados eram mínimos e a qualidade da prestação desses serviços tinha uma expectativa bastante diferente do que se espera na atualidade, antes voltada para si própria e para o controle interno dos processos e atualmente com foco no atendimento das reais demandas do cidadão, de forma mais flexível.

No mundo contemporâneo, há a necessidade de se repensar as administrações públicas e os governos, considerando que o principal objetivo destes deve ser o de promover o desenvolvimento nas dimensões social, econômica, ambiental, cultural, e tecnológicas de forma sustentável.

Esta necessidade aumenta a responsabilidade dos governos de elevarem o padrão de desempenho da gestão pública, oferecendo mais serviços, através da potencialização dos recursos de forma transparente (PEREIRA, 2010).

Admite-se que o estágio atual de desenvolvimento da Administração Pública Brasileira, apesar de já ter alcançado patamares consideráveis em modernização, ainda esbarra em uma série de entraves burocráticos e legais para a consolidação de suas ações.

Entretanto para Pereira (2010), a observância dos princípios constitucionais deve ser o norte para uma governança responsável. Entende-se que tais princípios, já descritos no início deste texto, situam-se no topo da pirâmide normativa e representam os valores éticos, sociais, políticos e jurídicos consolidados na sociedade.

Entretanto, o esforço no sentido de formar uma cultura empreendedora na administração pública se apresenta como um fator estratégico para a elevação da gestão pública no Brasil, principalmente em uma gestão com foco em resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados (PEREIRA, 2010).

As organizações públicas de maneira geral tem buscado o compartilhamento de seus interesses agindo em redes para potencializar seus resultados. Esta atuação e interação ininterrupta em busca de maior eficiência, muitas vezes encontra obstáculos diversos, alguns de maior complexidade como os entraves que envolvem destinação orçamentárias e outros mais delicados como administração dos egos de seus administradores e administrados que acabam por emperrar o pleno desenvolvimento das parcerias.

No entendimento de Pereira (2010), o atendimento das demandas sociais justifica a existência das organizações públicas, que devem priorizar serviços de qualidade a população. Estas organizações podem ser aceitas como sistemas complexos, interdependentes e dinâmicos.

Ainda para o mesmo autor, as organizações públicas promovem interações em seu ambiente de forma ininterrupta e de maneira coerente, por meio de pessoas e tecnologias, trocas de informações e das estruturas organizacionais permitindo o encadeamento do sistema. E buscam ainda, no cumprimento de suas atividades, alcançar o melhor desempenho possível e, assim, atender de maneira efetiva e com qualidade as demandas da população, seu objetivo final. Sem estas premissas não haveria razão para a existência deste sistema complexo e caro.

Dentro deste contexto e com propósito de conferir eficiência ao setor público, surge a NPM - *New Public Managment* – Nova Administração Pública. No Brasil, a NPM foi implantada a partir de 1995 e foi formalizada com a promulgação do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE). Este Plano traduzia uma política explícita instituída pelo Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso que visava, de um lado, privatizar grandes conglomerados públicos e, de outro, introduzir mudanças no modelo da administração pública (PEREGRINO, 2009).

Para melhor explicar este modelo de gestão, buscou-se os estudos de Bresser Pereira (2002), que revelam em sua trajetória que a Administração

Pública no Brasil vivenciou efetivamente três diferentes modelos de gestão: patrimonialista, burocrático, e, gerencial. Cada modelo teve seu valor que foi se esgotando devido a características próprias da dinâmica social. Sendo que a burocracia, enquanto forma de dominação, se sustentava sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter racional, transformava-a em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Isso pressupõe certa racionalidade impessoal que, guiada por regras formais que padronizam e conferem igualdade de tratamento dos casos, define com precisão as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas e de acordo com os fins a que se visa.

A partir de 1980, as Administrações Públicas em todo o mundo passaram a prestar mais atenção ao setor privado e observar suas estratégias gerenciais focadas em resultados, redução de custos, melhores produtos e serviços, assim como uma forte preocupação com a profissionalização e maior participação dos servidores e perceberam que estas práticas poderiam ser transportadas para o ambiente público.

Por sua vez, o modelo de gestão gerencial, conforme Kauchakje (2007), introduz na gestão pública os princípios da gestão empresarial que transfiguram cidadãos em clientes e incentivam a concorrência entre os estados e municípios, primando pela excelência em serviços e atendimento ao cidadão.

Resumidamente, pode-se afirmar que neste cenário a sociedade clama por mais responsabilidade, transparência e excelência nos serviços e na destinação dada as receitas oriundas dos altos impostos.

O setor público procura então optar por alguns norteadores utilizados no âmbito da iniciativa privada, promovendo as adaptações de modelos que possam ser utilizados levando em conta as especificidades do país e da sua população. Este entendimento encontra amparo em (AQUINO, 2010).

O modelo burocrático então torna-se alvo das mais ásperas críticas e é considerado ineficiente, moroso, estilo autoreferencial e distanciado das necessidades dos cidadãos (AQUINO, 2010). Neste aspecto, entende-se que medidas de modernidade podem contribuir para ampliar a discussão de conceitos da administração contemporânea dentro do contexto da

administração pública, promovendo a adoção de modelos de gestão, implantados com sucesso em países desenvolvidos.

Na compreensão de Paula (2003), o modelo gerencial promove inovações gerenciais e democráticas como a prestação de contas e a transparência na Administração Pública. O modelo Gerencial ou como também é chamado modelo de Gestão por Resultados, é o resultado de reformas pioneiras na administração desenvolvidas na Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos, e Austrália.

Enquanto para Pereira (2010), o modelo gerencial em que pese suas diferentes peculiaridades prioriza de modo consistente os esforços para privilegiar a atendimento ao cidadão. Neste modelo, observa-se também uma mudança gradativa do foco, antes privilegiava os processos, passando a priorizar os resultados, com ênfase no princípio da eficácia.

A decisão de focar a sua atenção no cidadão apresenta-se, entre os princípios do modelo gerencial, como princípio central de reorganização do Estado. Além da reestruturação na prestação de serviços, busca redirecionar e mudar as prioridades sobre o funcionamento do aparelho estatal, com base nas demandas entendidas como prioritárias dos cidadãos.

Segundo Pereira (2010), o conceito de serviço público é influenciado pela relação existente entre estado e sociedade, assim como, pelo momento histórico a noção de estado e cidadania de um povo.

Conforme Meirelles (1999, p. 294),

Serviço público em sentido ampliado é todo aquele realizado sob normatização legal, para satisfazer as necessidades de seus administrados ou simples conveniência do Estado. Pode ser exercido por certas formas e meios como: forma centralizada, forma descentralizada, outorga, serviço desconcentrado ou execução direta.

São considerados serviços essenciais aqueles que são de exclusiva responsabilidade do Estado, devendo ser realizados apenas pelo próprio Estado entre eles: segurança, polícia, higiene e saúde pública. E para a execução de tais serviços, por sua essencialidade devem ser gratuitos ou de baixo custo, para que seja acessível a todos que dele necessitarem.

De acordo com Pereira (2010) cabe ao poder público controlar e regular os serviços públicos e a atuação dos seus servidores. Nos casos em que o

Estado delega a execução a terceiros ele tem o dever de controlar tudo que será executado.

O serviço público com foco no atendimento das demandas do cidadão supõe maior eficácia e eficiência, efetividade e capacidade de entrega isto é, que tenham impacto nas suas necessidades e supere suas expectativas (PEREIRA, 2010).

Admite-se que a sociedade, mais informada e de posse de novas tecnologias, também passa a exigir prestação de contas, informações relevantes no contexto governamental, tratamento igualitário e justo, além de melhores serviços, contribuindo assim para a adoção do novo modelo gerencial que mais tarde com algumas ressalvas e adaptações passa a nortear os rumos da Administração Pública.

Assim, o modelo gerencial é gradativamente eleito para promover a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas e se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada da conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo.

A reforma gerencial pretende mudar o modo como às organizações públicas se administram e se relacionam e pretende fazer isso deixando completamente para trás o antigo modelo; tarefa que se apresenta bastante árdua, e por isso é possível detectar em suas estratégias as heranças do modelo burocrático, permeando todo o tempo os “novos” modelos, dentre elas o controle.

Baseado em valores de eficiência, eficácia e efetividade a APG- Administração Pública Gerencial ou (*New Public Management*), propaga a produtividade, a orientação ao serviço, descentralização e eficiência na prestação de serviços (SECCHI, 2009).

Conforme Kettl (2005), no fim do século XIX nos Estados Unidos, e durante a década de 1930 no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública. Transição similar foi verificada em outros cenários e em outros períodos. Assim, o modelo burocrático weberiano vem sendo desafiado ao longo dos tempos por novos modelos organizacionais e de relacionamento com a Administração Pública entre eles pode-se identificar os modelos Gerencial e a Governança Pública, essa transição tem sido considerada como um movimento globalizado de mudanças da administração pública.

2.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO

2.3.1 Patrimonialista

Em resumo o patrimonialismo foi um modelo de gestão no qual o patrimônio público e privado eram confundidos, criando-se, nesse tipo de ambiente, oportunidade para o aparecimento do clientelismo, nepotismo, empreguismo e, até mesmo, da corrupção. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei.

A substituição se deu numa reação de combate dessas práticas indevidas, onde o modelo de administração pública burocrática com foco no controle e sistematização foi adotado em muitos países visando substituir o modelo patrimonial (Bresser Pereira, 1996).

2.3.2 Burocrático

O modelo burocrático weberiano por sua vez, trata-se de um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. No entanto, desde o século XVI, o modelo burocrático já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. Formalizado por Max Weber que analisou e sintetizou suas principais características, tem como elemento principal a divisão entre planejamento e execução. Essa Teoria é enfática na dicotomia entre política e administração pública.

O modelo burocrático também apresenta como característica predominante os mecanismos de controle, tendo como resultado a redução da eficiência, da transparência, falta de objetividade, morosidade e privilégio de interesses de grupos específicos (BRESSER PEREIRA, 1996).

Com relação a profissionalização dos servidores no modelo burocrático, de acordo com Bresser Pereira (1996), as funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimentos. Neste cenário o profissionalismo está relacionado ao valor positivo atribuído ao critério de justiça e diferenciação sendo este um princípio que ataca os efeitos

negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista.

2.3.3 Gerencial

A administração pública gerencial ou nova gestão pública - (*new public management - NPM*) é um modelo pós-burocrático adotado para estruturar o gerenciamento da administração pública baseado em valores de eficiência e competitividade tendo como base os princípios gerenciais da iniciativa privada.

Este modelo que pretendia a profunda revisão do papel do Governo e da Administração Pública; pode ser dividido em dois estágios:

- I) Abertura de mercado, desregulamentação, privatização.
- II) Tentativa de construção e reconstrução das capacidades administrativa e institucional.

Entretanto, o modelo adotado no Brasil na década de 1990, conforme Pereira (2010), desconsiderava características próprias da administração pública quanto a sua função, finalidade e papel institucional. Atualmente observa-se a ineficiência das práticas gerenciais privadas na tentativa de dar conta das demandas públicas e a constata-se que este modelo, que na verdade tornou-se híbrido, pois incorpora características da administração burocrática ao próprio modelo gerencial, têm levado a academia, a sociedade e os governos a pensarem outras práticas que direcionam para a construção de um modelo pós-gerencial.

2.3.4 Empreendedor

Neste modelo já é possível detectar características inovadoras em relação ao modelo anterior; entre elas a promoção da participação social, e do cidadão como protagonista das políticas públicas. Observa-se também uma mudança na destinação dos recursos, através do cuidado e uso criativo para garantir a legalidade de sua aplicação, bem como a transparência no uso destes recursos públicos e também a abertura a outros *stakeholders*, de forma a potencializar os recursos na tentativa de alcançar efetividade e impacto nas políticas.

Após a apresentação do contexto o quadro abaixo sintetiza as principais características dos modelos de gestão.

MODELOS DE GESTÃO – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS			
PATRIMONIALISTA	BUROCRÁTICO	GERÊNCIAL	EMPREENDEDOR
Distorção entre público e privado	Controle	Controle	Controle
Protecionismo	Auto referenciado	Eficiência e foco externo	Uso criativo do recurso público
Nepotismo	Especialista	Generalista	<i>Stakeholders</i> e efetividade das políticas públicas
Clientelismo	Normas e procedimentos	<i>Accountability</i>	<i>Accountability</i> transparência
Empreguismo	Profissionalização	Capacitação e valorização	Desenvolvimento de múltiplos saberes
Foco na autopromoção Desconhecimento do papel público	Foco em processos	Foco em resultados	Foco no protagonismo e participação social Foco no cidadão e no impacto das políticas
	Centralizado	Descentralizado	Descentralizado, Intersetorial, interinstitucional Parcerias

Quadro 3 Modelos de Gestão

Fonte: BRESSER PEREIRA (1996; 1997; 2002); PEREIRA (2010); PIMENTA (1998).

Nota: Elaborado pela autora

2.4 INICIATIVAS EMPREENDEDORAS NA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Na perspectiva do desenvolvimento organizacional em âmbito global, o intercâmbio de experiências institucionais a partir da disseminação das melhores práticas tem sido conforme estudos de Marini (2010), uma das principais tendências da gestão contemporânea, com vistas a uma gestão mais empreendedora.

A partir da década de 80, as empresas passaram a adotar frequentemente, processos de análise comparativa visando ao aperfeiçoamento de seus modelos de gestão, tomando como referência aquelas práticas tidas como mais avançadas. Segundo Marini (2010), esse processo, que foi inicialmente utilizado no setor privado pela *Xerox Corporation*, passou a ser denominado de *benchmarking* e encontra respaldo no conceito ampliado de empreendedorismo, por tratar-se de processo inovador. Atualmente, vem sendo usado em larga escala pelas organizações do setor público, notadamente a partir do advento da reforma gerencial década de 90.

Conforme o quadro 4– abaixo, adaptado de Marini (2010), as experiências do Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, tidas como as referências neste campo, têm sido recomendadas pelos organismos internacionais e, como consequência, vêm impactando as iniciativas recentes de reforma e novos modelos de gestão.

PAÍS	INICIATIVAS
Grã-Bretanha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de gastos: privatizações, enxugamento e escrutínios (breves diagnósticos, visando a racionalizar os órgãos públicos). ▪ Melhoria da eficiência: consciência de custos (“<i>value for money</i>”) e sistemas de informação e avaliação de desempenho institucional com mecanismos de incentivo. ▪ Consolidação da reforma: intensificação de mecanismos de mercado, desconcentração, criação das Agências Executivas (separadas do núcleo formulador de políticas e administradas por contrato de gestão); e os <i>Citizens Charter</i> (declaração pública de metas, padrões de serviço e responsáveis).
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalação do <i>National Performance Review</i> (NPR, uma iniciativa do Executivo), com o objetivo de melhorar o funcionamento da administração pública, reduzir custos e mudar o padrão de gerenciamento, para melhorar o desempenho governamental. ▪ GPRA: <i>Government Performance and Results Act</i>, lei aprovada pelo Congresso inspirada na ideia da gestão por resultados (iniciativa do legislativo). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração de programas e orçamentos, com ênfase no gerenciamento de custos e no provimento de informações gerenciais, para dar apoio à tomada de decisão. ▪ Reforma da legislação contábil/financeira e da legislação tecnológica, visando à integração de custos, orçamentos e resultados.
Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de custos via enxugamento, transferência das atividades comerciais para as corporações públicas; maior autonomia para os administradores sêniores e redução de monopólios. ▪ Contratualização e equiparação dos mercados de trabalho (público e privado).
França	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratualização: contratos de gestão com os estabelecimentos públicos. ▪ Descentralização: transferência de competências e recursos aos níveis subnacionais. ▪ Desconcentração: transferência de competências e recursos aos níveis operacionais, dentro da administração central; centros de responsabilidade, projetos de serviço, programas de qualidade.
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria da eficiência, criação da carreira de administrador sênior, nova política de carreiras. Consciência de custos, mecanismos de mercado, autonomia e criação das Agências de Ombudsman.

Quadro 4 A cultura empreendedora: perspectiva internacional

Fonte: Marini (2010, p.8)

Nota-se que nesse movimento de disseminação global da cultura empreendedora pelos países da Europa e Estados Unidos, preserva as características do modelo gerencial com forte centralidade na questão da redução de custos e observância da destinação dos recursos visando sua

aplicação orientada pra resultados. Observa-se ainda conforme descrito por Marini (2010), que a competitividade é um traço forte do modelo caracterizado como modelo empreendedor, entretanto seu foco se direciona para a melhoria da performance da organização e orientação ao cidadão. Conforme quadro 4.

Outro exemplo mais recente da tentativa de incorporar o empreendedorismo na administração pública norte-americana pode ser encontrado no relatório do *General Accountability Office (GAO)*³, agência que trabalha para o Congresso realizando estudos sobre programas e gastos do governo federal. O referido relatório propõe nove práticas-chave para a criação de uma cultura empreendedora, conforme quadro 5.

PRÁTICAS-CHAVE PARA A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA EMPREENDEDORA
Alinhar as expectativas de desempenho individuais com os objetivos organizacionais.
Conectar as expectativas de desempenho com os objetivos transversais.
Prover e utilizar rotineiramente informação sobre desempenho para identificar prioridades organizacionais.
Desenvolver ações de seguimento para estabelecer prioridades organizacionais.
Usar competências para obter uma avaliação mais objetiva do desempenho.
Vincular remuneração individual com o desempenho organizacional.
Fazer distinção entre o bom e o mau desempenho.
Envolver os empregados e “ <i>stakeholders</i> ” com os objetivos dos sistemas de gestão do desempenho.
Manter continuidade durante as transações.

Quadro 5 Práticas-chave para a criação de uma cultura empreendedora

Fonte: Dados do relatório do *General Accountability Office (GAO)*

Nota: Adaptado pela autora

Na evolução das reformas da Administração Pública, durante o período de 1995 a 1998 alguns movimentos marcaram o período considerado de transição para a efetivação do modelo gerencial entre estes movimentos destaca-se a revisão do marco legal (reforma constitucional e da legislação

³ Em *Results-oriented cultures*. Texto disponível em: <<http://www.gao.gov/new.items/d03488.pdf>>. Acesso em: 23 de nov. 2012.

corrente), com a proposição de uma nova arquitetura organizacional, transferindo responsabilidade às agências reguladoras, executivas e organizações sociais. Neste período ocorre também a adoção de instrumentos gerenciais inovadores como os contratos de gestão e os programas de inovação e de qualidade na Administração Pública, com vistas à melhoria do atendimento e oferta de serviços ao cidadão. Ocorre movimentos de alavancagem para o estabelecimento de uma política de valorização do servidor, com a implantação de uma nova política de Recursos Humanos. Esta política previa o fortalecimento de carreiras estratégicas e a revisão da política de remuneração.

Este processo intensificou a necessidade de capacitação de funcionários, promovendo uma mudança cultural.

Já em meados de 1999 e 2002, observa-se o revigoramento do planejamento governamental, a partir do lançamento do Plano Plurianual 2000/2003, que introduziu um novo conceito de programa. O planejamento governamental foi intensificado pelo uso da tecnologia de informação e orientado para a melhoria do atendimento ao cidadão. Ampliando o relacionamento com o setor privado, e amadurecendo princípios de transparência e *accountability*. Desta forma a modernização da gestão interna ganhou novas ferramentas como: (governo eletrônico, comprasnet, Receitanet, Gestão Por Competências, quiosques, rede governo, sistemas corporativos de gestão). Neste período foi implantado de forma mais abrangente nas organizações do setor público o Modelo de Gestão de Pessoas e Gestão por Competências (MARINI, 2010).

A inserção de novas práticas gerenciais encontra amparo nos estudos de Marini (2010), quando afirma que no Brasil, as iniciativas de introdução da cultura empreendedora estão associadas à reforma de 1995, a partir de dois períodos, por meio do quadro 6:

A EVOLUÇÃO DAS REFORMAS	
1995/1998	Revisão do marco legal (reforma constitucional e da legislação corrente).
	Proposição de uma nova arquitetura organizacional (agências reguladoras, executivas e organizações sociais).
	Adoção de instrumentos gerenciais inovadores (contratos de gestão).
	Programas de inovação e de qualidade na Administração Pública.
	Valorização do servidor (nova política de Recursos Humanos).
	Fortalecimento de carreiras estratégicas.
	Revisão da política de remuneração.
	Intensificação do processo de capacitação de funcionários (visando promover uma mudança cultural).
1999/2002	Revigoramento do planejamento governamental – a partir do lançamento do Plano Plurianual 2000/2003, que introduziu um novo conceito de programa.
	Intensificação do uso da tecnologia de informação, orientada para a melhoria do atendimento ao cidadão, no relacionamento com o setor privado, transparência, <i>accountability</i> .
	Modernização da gestão interna (governo eletrônico, comprasnet, receitanet, Gestão por Competências, quiosques, rede governo, sistemas corporativos de gestão). Modelo de Gestão de Pessoas e Gestão por Competências.

Quadro 6 A evolução das reformas

Fonte: Marini e Martins (2010)

Nota: Adaptado pela autora

Compreende-se que a necessidade de praticar novas formas de gestão pública apresenta o desafio de responder como empreender no setor público. Entretanto, encontra muitas barreiras devido à dificuldade de definir empreendedorismo público e ainda pairar dúvidas em relação à sua aplicabilidade na ação pública. Para Paiva Jr. (2004), o conceito multidimensional vislumbra um empreendedorismo coletivo e interacional gerando no setor público a criação de valor público, resultado de ação coletiva a ser consumido coletivamente por cidadãos.

No entendimento dos autores Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e Mello, Cordeiro e Paiva Jr. (2003), concomitantemente, na busca pelas novas práticas e tecnologias gerenciais voltadas a melhoria da gestão, o empreendedorismo vem despertando interesses dos órgãos públicos, da iniciativa privada e da academia.

O problema central desta pesquisa está relacionado à emergência do empreendedorismo no setor público, pois de acordo com Morris e Jones (1999), há razões para tal questionamento, dentre as quais o fato de empreender envolve busca de oportunidades e há limitações aos gestores públicos, ou pelas exigências legais, ou pela regulação do uso dos recursos atribuídos para cada organização.

Para autores como Morris e Jones (1999), a concepção multidimensional do empreendedorismo exerce certa aplicabilidade tanto para organizações privadas quanto para as públicas. A concepção multidimensional reflete o alcance nos cenários.

Estes autores defendem o empreendedorismo como constructo universal e, portanto, pode ter aplicabilidade nas organizações públicas, cujos obstáculos para sua implantação são apontados pelos gerentes públicos e são similares aqueles indicados pelos gerentes da iniciativa privada. Para os autores, empreendedorismo público é um processo de criação de valor para os cidadãos, de forma a mobilizar e destinar corretamente os recursos públicos e privados combinados para explorar melhoria da qualidade de vida da população.

Nesta linha, o estudo em questão trata do empreendedorismo com enfoque também para a utilização criativa dos recursos públicos, neste caso os recursos humanos, direcionados a melhoria da capacitação dos gestores com vistas à ampliação da *expertise* para fomentar uma atuação pública mais eficiente, eficaz e efetiva.

Uma definição de *expertise* mostra que no indivíduo o ato de empreender está em reconhecer oportunidades de negócio com base na experiência acumulada, uma vez que há nele um acervo de conhecimento (BERGER e LUCKMANN, 2008).

O sujeito que empreende conforme Paiva Jr. (2004), está disposto a aprender e compartilhar conhecimentos, além de estar em uma posição

intermediária entre sua rede de negócios e a organização, uma espécie de ponte de transferência de tecnologia e captação de recursos.

Da *expertise* também emergem definições estruturais entendidas como desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento e inovação, sendo estas as de maiores probabilidade de inferência do setor público (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Dessa forma, seus atores institucionais tornam-se capazes de realizar o que Boava e Macedo (2009), consideram promoção de hiatos com o que é seguro e estável, ou seja, promover rupturas nas estruturas engessadas pelos trâmites de processos burocráticos e inovação institucional.

A capacitação de atores institucionais prolifera o reconhecimento de oportunidades de negócios e parcerias como visto por Sousa (2009), e pode viabilizar as potencialidades empreendedoras. O desenvolvimento de competências nesta abordagem pode ser considerado um forma empreendedora de gerencia pessoas.

2.5 UMA FORMA EMPREENDEDORA DE GERENCIAR PESSOAS

Segundo Marini (2010), dotar a organização pública de uma cultura empreendedora significa também revitalizar as formas de gestão de pessoas. Implica uma nova visão sobre a responsabilidade pela gestão de pessoas, antes realizada por um departamento de pessoal e atualmente entendida como de responsabilidade de cada um, com a liderança exercida no âmbito de cada unidade de gestão específica. E implica a introdução de padrões internos de relacionamento.

No desenvolvimento do perfil profissional requerido, é necessário, além das capacidades técnicas, enfatizar a dimensão emocional, a integridade e as habilidades para o trabalho em equipes. Enfrentar o desafio de saber e querer fazer significa desenvolver a capacidade de conviver com ambiguidades que caracterizam o entorno da gestão contemporânea. Significando o desenvolvimento de novas competências para atuar na administração pública.

No entendimento de Marini (2010), formas tradicionais de exercício da atividade profissional dão lugar a regimes mais flexíveis, incluindo modalidades virtuais de trabalho. Onde os cargos devem ser ampliados e as carreiras devem ser simplificadas, deixando de ser vistas como uma escada na

hierarquia organizacional e se transformando em estradas que facilitam a conexão com o mercado de trabalho. Devem ser introduzidos sistemas de remuneração variável, baseados em habilidades e resultados, em substituição às tradicionais formas, normalmente complexas, com base no tempo de serviço.

Neste contexto, a educação corporativa com os programas de educação continuada, deve ser orientada para a readequação ao perfil profissional, do gestor público enfatizando o espírito empreendedor e a inovação.

Assim a instituição segundo Marini (2010), passa a ter mais afinidade com as novas vertentes da gestão de pessoas e torna-se responsável junto com seus colaboradores por promover ações que ampliem a perspectiva orientada para o desenvolvimento pessoal e institucional, a fim de que considere tanto o desempenho individual como o da equipe e o da organização.

Entretanto, apesar dos avanços alcançados o momento atual exige dos governos profundas reflexões sobre o alcance da área de gestão de pessoas.

A Constituição Federal de 1988 reforça a contratação de servidores através do mérito do concurso público de provas ou de títulos, dando ênfase apenas ao conhecimento dos livros, conhecimento cientificamente elaborado (BRASIL, 1998).

Assim, no atendimento da legislação brasileira, contratar o melhor profissional, pode significar a contratação daquele que melhor decorou tudo que está nos livros, segundo especialista em gestão de pessoas entre eles (MENDONÇA, 2012).

Conforme Mendonça (2012), as empresas privadas não fazem recrutamento e seleção com base apenas no conhecimento livresco, mas levam em conta as habilidades e competências que são determinantes para o exercício efetivo da função.

Porém, os concursos públicos são regulados por legislação que tem predominância ainda no modelo burocrático, e as características e a definição dos editais são engessados conforme lei. Esta burocracia pode selecionar um determinado profissional que não corresponde exatamente ao perfil da função, causando descontentamento e falta de motivação no servidor e *déficit* de atuação na organização pública (MENDONÇA, 2012).

Nesse alinhamento, as pessoas são mais complexas do que as provas de múltipla escolhas. Adequar à seleção e o recrutamento, as competências e habilidades para o cargo público pode ser o caminho para mesclar conhecimento técnico e comportamental.

A legislação brasileira que norteia o processo de seleção para contratação de pessoas no serviço público, através de concurso público; não é por si só capaz de promover uma seleção de pessoas, conforme perfil, preparadas para enfrentar o desafio de gerar melhores serviços na Administração Pública. Desta forma o desenvolvimento de competências, através da capacitação exerce papel fundamental nos processos de melhoria da qualidade dos serviços ofertados, uma vez que prepara o servidor para o efetivo exercício da função para a qual foi selecionado via concurso. Nota-se uma oportunidade de revisão da legislação e adequação do perfil à carreira pública para atender as especificidades deste contexto. No próximo capítulo discute-se o modelo de desenvolvimento de competências e sua implantação na administração pública.

3. O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para oferecer luz a esta abordagem apresenta-se na sequência, o modelo de gestão por competências. Para tanto, este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira apresenta a evolução do modelo de gestão por competências e na segunda parte discute a gestão por competências na Administração Pública.

Desenvolver competências é uma premissa da gestão contemporânea, não apenas para atender os beneficiários da ação governamental, mas, também alinhar os arranjos impulsionadores do processo de aprendizagem organizacional promovendo transparência e responsabilização no uso e destinação dos recursos públicos entre eles o investimento e a valorização das pessoas, recursos humanos (SERRA, 2008).

Para o alcance da eficiência da gestão é necessário estabelecer alguns mecanismos de estrutura e funcionamento conforme Serra (2008), entre eles estão: O desenvolvimento de talentos por meio das competências e a manutenção de sistemas de recompensa e premiações garantidos por uma política efetiva de gestão de pessoas.

Deste modo, confirma Martins e Marini (2010), que para garantir a eficiência e continuidade de uma Gestão Pública de excelência, faz-se necessária a adoção de metodologias, recursos e ferramentas da administração que possam oferecer suporte teórico, conceitual e atitudinal consoante com as abordagens estabelecidas para o alcance das metas. Ou ainda buscar construir um novo modelo adequado as reais necessidades e objetivos da gestão pública.

Estas metodologias constituem métodos de gestão, que reúnem as funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle e os recursos organizacionais; para uma função específica da organização. Existem diversas ferramentas de gestão tais como o BSC - *Balanced Score Card*, (KAPLAN; NORTON, 1997), governança de tecnologia da informação, gestão de custos, gestão por projetos, etc.

No caso específico do desenvolvimento das pessoas, através da capacitação que é o foco desta dissertação; uma destas ferramentas é o modelo de gestão por competências, que é objeto de análise no próximo item.

Para melhor compreender o modelo de gestão por competências, propõe-se uma breve retomada sobre o termo competências.

O termo competência organizacional, na área de gestão de pessoas foi abordado inicialmente na década de 1970, nos Estados Unidos, mas a partir de 1990, surgem propostas mais concretas de transformação nos modelos de gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, também no serviço público. O perfil de competências individuais é observado nas expectativas da instituição em relação ao conhecimento, habilidades e atitudes dos profissionais que nela trabalham e necessitam para o desempenhar sua função (FLEURY e FLEURY, 2001).

Ao atuar na organização seja individualmente, seja em pequenos grupos de trabalho, as pessoas desenvolvem habilidades, conhecimentos, e atitudes, possibilitando outras percepções e interações. A este processo de geração e externalização de ideias, conclusões, reflexões sobre o trabalho entre as pessoas que Fleury e Fleury (2001) denomina de competência organizacional. Quando surge um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas (FLEURY e FLEURY, 2004).

Com o objetivo de melhor fundamentar o tema desenvolvimento de competências, recorreu-se a Zarifian (2001), que apresenta a definição de competência como sendo a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se defronta sabendo fazer uso da sua inteligência para administrar a diversidade diante das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

Para o autor competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, para compartilhar desafios, assumir as áreas e se responsabilizar diante das situações independente do seu grau de complexidade (ZARIFIAN, 2001).

Enquanto Dutra (2004), apresenta o ciclo das competências onde: num processo de retroalimentação as competências organizacionais orientam as competências humanas e estas, por sua vez, subsidiam o desenvolvimento

profissional, formando um ciclo virtuoso onde as competências se ampliam e se renovam a cada novo ciclo.

Desta forma, as competências individuais e coletivas quando em sinergia promovem mudanças no cenário ocupacional e alteram o desenho da instituição e dos comportamentos. São reconhecidas como processos que envolvem *INPUTS*; conhecimentos, habilidades e atitudes e *OUTPUTS*; entrega e agregação de valor (DUTRA *et al.*, 2001).

Ainda em Dutra (2004), encontramos que a competência organizacional é o patrimônio do conhecimento que confere vantagens competitivas à organização. E a competência individual é definida como a capacidade da pessoa em agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização, e, o vínculo entre estas duas competências (organizacional e individual) é considerado fator estratégico para o desenvolvimento da carreira e da organização.

A abrangência desta interação possibilita novas aquisições entre elas: a visão sistêmica, tarefas orientadas para resultados, melhora da comunicação, inovação, trabalho em equipe, aprendizado contínuo, orientação estratégica, poder de negociação, análise, resolução e administração de conflitos (DUTRA *et al.*, 2001).

No conceito ampliado de competência, encontra-se que esta pode ser a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar situações novas no trabalho e ser reconhecido por isto (ZARIFIAN, 2001).

Ainda em conformidade com Le Bortef (1998) e Zarifian (2001), a união dos fatores conhecimento, habilidade e atitude somadas à entrega formam a competência.

Compreendendo estes fatores, o **conhecimento** é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A **habilidade** é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. E, as **atitudes** são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. A reunião destes fatores componentes das competências é comumente denominada de CHA, que é um termo criado a partir das iniciais dos três fatores.

Para confirmação destes preceitos encontrou-se na lei de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico CNE/CEB nº. 04/99, que define competência como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente (foco no processo) e eficaz (foco no resultado) de atividades requeridas pela natureza do trabalho(CNE/99).

Nesta vertente encontrou-se em Fleury (2001), que competências são estratégias que possibilitam a formação de redes, alianças fusões e aquisições para a aprendizagem continuada, tanto pessoal quanto no âmbito institucional.

Conforme Fleury e Fleury (2004) ao observar as constantes mudanças no cenário competitivo e, conseqüentemente, as mudanças no ambiente interno das organizações, sejam elas públicas ou privadas, percebe-se a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas no intuito de tornar estas organizações mais ágeis para responder melhor às necessidades coletivas.

As organizações através da legislação mais rigorosa e controle do seu papel trabalham para estabelecer diferencial competitivo, com investimento na educação das pessoas e no direcionamento das competências individuais e coletivas. Para o alcance do objetivo. O modelo de gestão por competências tem se apresentado uma ferramenta útil no processo de gerenciar as pessoas com vistas ao alcance das metas institucionais (DUTRA, 2004).

Com o advento desse novo conceito, as áreas de recursos humanos (RH) das organizações tiveram que repensar o modelo e a forma de gestão de pessoas. Os gestores de RH, inclusive no ambiente público, partiram para uma gestão estratégica dos recursos humanos, entendendo que são as pessoas com suas competências individuais e organizacionais que proporcionam à organização um conhecimento coletivo capaz de gerar um diferencial competitivo que será percebido pelos cidadãos e pela sociedade (DUTRA *et al.*,2001).

O modelo de Gestão por Competências pretende otimizar as ferramentas da gestão e busca compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais. A partir deste modelo, a organização deixa de basear seus processos de gestão de pessoas nos cargos/funções para atuar nos espaços

ocupacionais, de forma que as competências dos servidores estejam alinhadas à visão estratégica da organização, contribuindo, assim para os resultados (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Dutra (2004), significa dizer que, na Gestão por Competências os processos básicos da Gestão de Pessoas deixam de ser o Recrutamento e Seleção, o Treinamento e Desenvolvimento, a Remuneração, o Planejamento de Carreira, a Política de Cargos e Salários. Afinal, esses processos focam na atuação dos cargos/funções em suas atividades específicas, dentro de setores (departamentos) definidos.

Já o novo modelo propõe o foco nos espaços ocupacionais e a contribuição deles para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Assim, no modelo de Gestão por Competências, os processos passam a ser: Movimentação - captação, internalização, transferências, promoções com foco nas demandas; Desenvolvimento - capacitação, consultoria, *coaching*, *mentoring*, estímulo à inteligência organizacional; valorização; recompensas como forma de estimular e valorizar o desenvolvimento do trabalhador; processo de apoio à gestão de pessoas, a informação, comunicação, relações sindicais e com a comunidade (DUTRA, 2004).

Embora represente um grande avanço para as empresas, na medida em que contribui diretamente para aplicação e alcance de seus objetivos estratégicos, é possível afirmar que o modelo de Gestão por Competências ainda não é uma realidade para a maioria das organizações brasileiras. Entretanto, já pode ser notada sua crescente utilização na gestão pública em busca de resultados (FLEURY; FLEURY, 2004).

Atualmente percebe-se a aplicação de práticas isoladas a um ou mais dos processos de movimentação, desenvolvimento ou valorização. Porém, a aplicação do modelo em todos os processos ainda não é uma realidade.

Segundo Fleury e Fleury (2004), entre os impedimentos para a implantação integral do Modelo de Gestão por Competências, destacam-se a subjetividade da avaliação e a dificuldade da organização em ter uma visão sistêmica sobre o processo, compreendendo que as estratégias devem perpassar todos os espaços da instituição. Isso sem falar que ainda é possível encontrar organizações que estão nos primórdios da implantação dos processos básicos de Gestão de Recursos Humanos.

É válido ressaltar que, mesmo tendo se passado quase dez anos, da implantação da Gestão por Competências (FLEURY; FLEURY, 2004), o modelo ainda é considerado incipiente na administração pública, e os desafios continuam os mesmos, devido a normas e leis de recrutamento e seleção de pessoas que regem a Administração Pública, assim como, algumas características próprias do Modelo entre elas seu sistema de recompensas com base nas competências técnicas dos colaboradores, no desempenho e no mérito do trabalho que prestam e ainda a dificuldade na avaliação e mapeamento de competências em ambiente institucional fortemente marcado por fatores políticos.

Mesmo diante dos desafios da administração pública para a implantação efetiva do modelo de desenvolvimento de competências, sua contribuição é considerada para Fleury e Fleury (2004), relevante uma vez que possibilita práticas de valorização e ampliação do conhecimento, individual, coletivo e institucional.

Sendo assim, a reflexão sobre novas formas de gerenciamento de pessoas resultou no desenvolvimento de modelo de gestão por competências, que para Dutra (2004), rapidamente ascendeu ao posto de principal modelo de gestão para os setores de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações, que em boa parte vêm reformulando seus sistemas com base na ideia de competências. Apesar disso, ressalva-se que o modelo não se trata de concepção simples e facilmente aplicável, mas, como qualquer outro tipo de mudança, envolve uma série de dimensões e elementos complicadores, que precisam ser levados em consideração para que este seja bem-sucedido.

Ainda que a literatura especializada apresente diversos títulos explicando como essas mudanças devem ser feitas e tragam recomendações quanto aos cuidados que devem ser tomados, para Fleury e Fleury (2004), quando da introdução de um modelo de gestão por competências, as dimensões e potenciais problemas que devem ser incorporados permanecem restritos à própria situação de aplicação ou à organização em que se pretende adotar o modelo. Fato este que possibilita espaço para novas pesquisas e novos estudos que aprofundem a questão e ofereça luz e direcionamento para gestores, principalmente, no serviço público.

Na América Latina, por exemplo, o modelo das competências surge no bojo das reformas educacionais, que por sua vez são parte do conjunto de reformas estruturais no aparelho do Estado. Estas reformas são decorrentes do ajuste macroeconômico ao qual os países latino-americanos se submeteram ao longo dos anos 90 para superar a inflação e a estagnação e retomar o crescimento econômico interrompido na década perdida de 80 (FLEURY e FLEURY, 2004).

Neste período, o programa de ajuste requeria um rigoroso esforço de estabilização econômica, equilíbrio fiscal com cortes nos gastos públicos, privatizações e flexibilização do mercado de funcionários públicos, corte das contribuições sociais e reforma da previdência social. No nível microeconômico tratava-se de desonerar fiscalmente o capital para aumentar sua competitividade no mercado internacional. Isto implicaria na flexibilidade dos mercados de trabalho e diminuição da carga social e dos salários dos trabalhadores. Por fim, o ajuste macroeconômico requeria um conjunto de reformas estruturais administrativas, previdenciárias e fiscais, consideradas condicionantes para a volta ao sistema financeiro internacional e à renegociação da dívida externa (FLEURY e FLEURY, 2004).

Conforme Deluiz *et al.*, (2000), as políticas sociais e entre elas a educacional, adquirem, neste contexto, um novo sentido. Estão orientadas para dar continuidade ao processo de desenvolvimento humano, investindo os recursos públicos "nas pessoas", garantindo que todos tenham acesso a um mínimo de educação, saúde, saneamento e habitação, bem como às condições para aumentar a expectativa de vida e alcançar uma distribuição mais equitativa das oportunidades. Estão direcionadas, seja por razões de equidade ou de cálculo político, e segundo Deluiz *et al.* (2000), servem para compensar os efeitos da revolução tecnológica e econômica que caracteriza a globalização e são o complemento necessário para garantir a continuidade da política de ajuste estrutural, delineada para liberar as forças do mercado e acabar com a cultura de direitos universais a bens e serviços garantidos pelo Estado. São, finalmente, elaboradas para instrumentalizar a política econômica, trazendo para o mundo a política e a solidariedade social, os valores e os critérios do mercado.

Ainda com base nos estudos de Deluiz *et al.*, (2000), no entendimento neoliberalismo desregulação do mercado financeiro e do trabalho, despolitização da economia, do desmonte do Estado de Bem-Estar Social e do pacto fordista, as reformas educacionais, realizadas sob a orientação e apoio financeiro de organismos internacionais (BID, BIRD, UNESCO, OIT) começaram a tomar forma no Brasil dos anos 90. O autor indica que a necessidade de "articular e subordinar a produção educacional às necessidades estabelecidas pelo mercado de trabalho e também de estabelecer mecanismos de controle e avaliação da qualidade e excelência dos serviços educacionais" foram os objetivos a que se propuseram os seus idealizadores (DELUIZ *et al.*, 2000),

A reforma educacional implementada no Brasil a partir da Lei 9394/96 (LDB) e, a seguir, nos dispositivos de regulamentação no que se refere à educação profissional, como o Decreto-Lei 2208/97 e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional, consubstanciadas no Parecer CNE/CEB nº 16/99, na Resolução CNE/CEB nº 04/99 e nos Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Profissional, assume como concepção orientadora o modelo das competências (DELUIZ, 2000).

Com vistas a aprofundar o tema desenvolvimento de competências, sem a pretensão de esgotá-lo, no próximo item apresenta-se uma breve conceituação sobre o processo de desenvolvimento de competências na administração pública.

3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A discussão feita sobre a reforma do Estado mostrou as mudanças que ocorrem nas funções do Estado, que afetaram suas estruturas e seus papéis, observados na atuação dos servidores públicos. As grandes reformas discutidas mostraram a passagem do modelo burocrático (1980), para o gerencialista (1995) e atualmente convive-se com a lógica da nova gestão pública ou empreendedora que apresenta características como: a competição na prestação de serviços, a perspectiva empreendedora, a descentralização, o foco em resultados e na inovação.

Admite-se que vivemos um momento de profundas transformações onde a velocidade das mudanças afeta, de forma significativa, a vida das pessoas e

das organizações que nela trabalham. Neste contexto, onde o conhecimento é considerado recurso de valor inestimável, as organizações que pretendem ser inovadoras devem assumir um compromisso com o desenvolvimento das pessoas que nela atuam. Pensando na sustentabilidade dessas organizações diversos autores trabalham o tema gestão por competências (FLEURY e FLEURY, 2004).

A definição de competência está baseada em uma tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para Rabaglio (2008); Dutra (2001); Fleury e Fleury (2001), autores que fundamentam o plano de desenvolvimento de competências da Prefeitura de Curitiba. Sendo que o conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e o domínio do conhecimento. Já a atitude representam as emoções, os valores e o sentimento das pessoas, segundo Rabaglio (2008) configurando características do comportamento humano.

Segundo Fleury e Fleury (2004), por exemplo, o desafio das organizações consiste em utilizar o conhecimento, as habilidades e atitudes dos funcionários para produzir inovações e alcançar os resultados esperados.

Encontra concordância em Dutra (2001), que relata na gestão por competências ganhos tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham, pois nestes ambientes busca-se a partir de estratégias claramente definidas, oportunizar a criação e o compartilhamento de formas inovadoras de realizar as tarefas cotidianas.

O foco da gestão por competências não é priorizar apenas a qualificação acadêmica e o cargo que o colaborador ocupa sua formação ou a carreira para qual prestou concurso, mas sim uma caracterização profunda de outros elementos, o que significa considerar o indivíduo por um ângulo mais completo, levando em conta um conjunto de saberes. Valorizando o saber formal, mas também as experiências, os talentos, os recursos pessoais que ele tem ou precisa desenvolver para desempenhar melhor suas atividades (DUTRA, 2001).

A gestão por competências é o gerenciamento das pessoas a partir de uma visão mais ampla, levando em conta seu desenvolvimento com vistas a potencializar sua contribuição na organização. Neste caso, abrange as

atividades básicas da gestão de pessoas, incluindo desde os processos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração; sendo todas estas atividades orientadas para a noção de competências e as suas estratégias de gestão (ZARIFIAN, 2001). Este autor, ao retratar o termo competência no plural remete ao modelo de gestão por competências de responsabilidade das organizações e destaca quatro componentes, a saber:

1) Novas práticas de recrutamento: Exigência de um diploma que possibilite um saber mínimo em termos de conhecimento e autodisciplina.

2) Um novo tipo de contrato em relação à mobilidade interna: Substituição dos contratos que estabeleçam progressão vertical automática em função do tempo de serviço, por contratos, implícitos ou explícitos, que priorizam a constante evolução das competências e encarreiramento flexível (progressão horizontal e vertical).

3) Novas responsabilidades profissionais: Mudanças na organização do trabalho em função da maior delegação das responsabilidades sobre as variações do processo produtivo e do mercado, segundo os potenciais de cada funcionário. No entanto, esta maior responsabilidade atribuída aos funcionários ainda era vista como uma forma “neopaternalista” de se conseguir novos ganhos de eficiência econômica.

4) Modificação dos sistemas de classificação e de remuneração: Esta questão ainda não está resolvida, apenas foi levantada para acompanhar as mudanças acontecidas nas condições do trabalho. O sistema de classificação consiste no elemento nodal da conexão entre as práticas de gestão de recursos humanos e a codificação do sistema de relações profissionais.

Com base nas informações encontradas em Schmidt (2012), a implantação da gestão por competências no setor público, pode se caracterizar como tarefa árdua, devido às características inerentes deste ambiente. A estabilidade tem sido considerada como um fator que contribui para dificultar a gestão por competências nas organizações, impedindo que os funcionários públicos de carreira deixem sua zona de conforto para buscar novos desafios. Porém, este mesmo fator pode ser a alavanca se houver uma quebra de paradigmas, uma vez que a estabilidade serve também para garantir a

continuidade nos projetos e nas políticas públicas em todas as suas etapas, permitindo que o servidor público possa dar uma resposta à sociedade.

Observa-se que as mudanças ocorridas no mundo impactam na administração pública e nos seus modelos de gestão. Com tantas mudanças de paradigmas surgem também novos desafios a serem superados, pelos administradores públicos. Embora esta ainda se revele na atualidade com uma estrutura centralizada, pesada e muitas vezes ineficiente (SCHMIDT, 2012).

Neste vertente Fleury (2001), confirma que o conceito de competência ganhou destaque na administração pública a partir da década de 90, com a introdução no Brasil de ferramentas e práticas gerencias voltadas a reforma da máquina pública e também a gestão de pessoas. O desenvolvimento de competências é considerado como o elo entre conhecimento e estratégia. Alguns autores falam também em capital intelectual, um ativo intangível, que tem seus princípios na ampliação do conceito do CHA - conhecimentos, habilidades, atitudes e atualmente com base também nos valores da pessoa e da organização.

Dutra (2001) por sua vez, acrescenta o conceito de entrega que sugere controle e mensuração de resultados conceito que caminha na contramão do que se espera dos gestores na atualidade; definidos como proatividade, criatividade, dinamismo, autonomia, protagonismo na busca de novos e múltiplos saberes. Desta forma o que se observa é uma construção ainda contraditória para o desenvolvimento de competências.

Entretanto a noção de competência tanto no âmbito privado como nas organizações públicas está associada a expressões do tipo: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, gerar resultados e ações realizadas (entrega).

O que diferencia o contexto é a lógica de mercado que rege a empresa, onde as competências devem agregar valor econômico, e, do ponto de vista da Administração Pública deve agregar valor social, a partir da potencialização dos recursos da organização para a implementação de políticas públicas efetivas. Nesta abordagem Fleury (2002), ainda evidenciou que as competências de cada colaborador contribuem para a formação ou sustentação

das competências essenciais à organização, permitindo a esta atender as demandas dos cidadãos e da cidade.

O desenvolvimento de competências na Administração Pública, encontra respaldo teórico em Fleury (2002) e Dutra (2004), na constatação de que os três componentes fundamentais desta estrutura são os seguintes: o saber agir, o querer agir e o poder agir. Em se tratando de pessoas o modelo se aplica em qualquer cenário, uma vez que para desenvolver competências é necessário contar com o envolvimento das pessoas de todos os níveis da organização.

Conforme Dutra (2004), a Administração Pública deve ser formada por servidores que possuam conhecimentos técnicos específicos, além de um conjunto de habilidades e atitudes e valores essenciais compatíveis com as atribuições que exerce. Este cenário favorável para o desenvolvimento da gestão pode ser construído a partir de um plano de desenvolvimento de competências.

O Plano deve ser pensado coletivamente, a partir de sua missão e objetivos estratégicos.

A implantação de um plano para desenvolver competências nas organizações é um desafio, que requer cuidado e gerenciamento das expectativas individuais e elementos organizacionais que precisam ser sistematizado para o alcance dos objetivos. Esse esforço implica diagnosticar as competências exigidas para suportar a estratégia e confrontá-las com as competências individuais efetivamente disponíveis na organização, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e liderança presente, num ciclo virtuoso (DUTRA 2004).

Com relação a construção de um plano para uma Administração Pública mais eficiente Matheson (2006), aponta que existem aspectos primordiais na administração pública moderna e afirma que, para que haja melhoria no desempenho dos governos, deve antes de tudo haver foco bem definido na contratação, na formação, no desenvolvimento e na capacitação de equipes comprometidas com a ética e a qualidade na prestação de serviços. Desse modo, observa-se a necessidade de contemplar algumas mudanças no perfil

dos servidores da administração pública seja no âmbito municipal, estadual ou federal.

Segundo o mesmo autor, a administração pública de alto desempenho, preocupada com seu principal objetivo (atuar para atender as demandas da sociedade e do cidadão), é aquela que, na ação cotidiana, prepara gestores e líderes capazes de constituir equipes sintonizadas aos objetivos da ação pública e formar pessoas comprometidas com o interesse público.

Na sequência do trabalho, o próximo item apresenta a metodologia que norteou esta pesquisa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo objetiva discutir o método de pesquisa, a sua abrangência, as fases de investigação e o protocolo de pesquisa.

4.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método pode ser considerado um meio para se alcançar um determinado fim, ou seja, o caminho que deve ser percorrido para se alcançar o objetivo previamente estabelecido. Para Lakatos e Marconi (2001), o método funciona como um conjunto de elementos sistemáticos e racionais que, com maior segurança e economia, permite o alcance do objetivo, contribuindo para a detecção de possíveis erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

A base lógica da investigação, deste trabalho de pesquisa se fundamenta no método fenomenológico, porque analisa um caso específico a partir da percepção dos gestores, atores partícipes do contexto da análise.

Para dar sustentação teórica ao que aqui se conceitua em termos desta pesquisa, buscou-se referenciais nos estudos da fenomenologia. Nas palavras de Husserl (2000), fenomenologia designa uma ciência, uma conexão de disciplinas científicas; mas ao mesmo tempo, acima de tudo, fenomenologia designa um método e uma atitude intelectual: a atitude intelectual especificamente filosófica, o método especificamente filosófico. Entende-se, então, que a fenomenologia busca a revelação dos fenômenos que nos são dados por meio da experiência. A sua função é o de distinguir e revelar o que há de essencial na percepção do fenômeno, o que requer a suspensão dos juízos sobre a realidade que nos cerca. É como se o indivíduo criasse uma espécie de abandono provisório do mundo para melhor captá-lo (HUSSERL, 2000).

Quanto as técnicas de investigação utilizadas, ou seja, das formas de obtenção, processamento e validação dos dados conforme Gil (2009), esta pesquisa utiliza o método monográfico ou estudo de caso, pois se fundamenta no caso específico da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), para descrevê-lo e compreender o modelo de Gestão por Competências (GpC) como instrumento de Gestão por Resultados (GpR) e ação empreendedora pública.

Conforme Minayo (2000), o termo pesquisa social (onde se insere este estudo de caso), tem uma carga histórica e, assim como as teorias sociais,

reflete posições frente à realidade, momentos do desenvolvimento e da dinâmica social, preocupações e interesses de classes e de grupos determinados.

Logo, pode-se entender a pesquisa social como um processo dinâmico. Não deve ser conceituada de forma estática, pois é uma metodologia abrangente tendo em vista que a realidade que se apresenta como uma totalidade que envolve as mais diferentes áreas de conhecimento.

4.1.1 Abordagem do problema de pesquisa

Este trabalho se caracteriza como pesquisa qualitativa porque parte de um estudo de caso único, o caso da PMC, para aprofundar o entendimento de questões específicas as mudanças nos processos de capacitação dos servidores municipais, mas precisamente no seu plano de desenvolvimento de competências e seu caráter de empreendedorismo.

Nesse encaminhamento, trata-se de pesquisa de caráter exploratório e, descritivo. Caracteriza-se, assim, como uma pesquisa qualitativa.

De acordo com Turato (2005), os métodos qualitativos tem história recente, menos de um século e surgiu com a ideia de criar as ciências humanas, em contraponto as ciências naturais. Este método procura descrever sistematicamente a pesquisa por meio da observação participativa do fenômeno, como foi a obtenção dos dados, sua experiência de campo.

Deu-se, assim, o desvelamento da metodologia qualitativa, que relata os estudos dos pesquisadores de forma descritiva, abordando as características qualitativas da dimensão em que se desenvolveu o trabalho.

Conforme Minayo (2000), pesquisa qualitativa tem a finalidade de traduzir e demonstrar o sentido dos fenômenos do mundo social, principalmente na área de ciências sociais, que é a área de estudo desta pesquisa.

Destacam-se características básicas da Pesquisa Qualitativa, possui:

- Foco na interpretação, em vez de quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação em estudo;

- Ênfase na subjetividade, em vez de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;

- Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a definição exata e *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir;

- Orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo predeterminado, como na pesquisa quantitativa e;

- Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência.

4.1.2 Caracterização dos objetivos da pesquisa

Para o presente estudo, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico, e tem como objetivo primordial descrever determinado fenômeno ou população.

Neste caso é exploratório porque o debate sobre o empreendedorismo público é recente tanto no âmbito da academia como na realidade empíricas. Embora seja um assunto já explorado e maduro academicamente quando se analisa o comportamento das organizações privadas.

Por outro lado, com base no trabalho de Klein *et al.*, (2002) explora-se um dos níveis de análise do empreendedorismo público, com foco na gestão criativa dos recursos humanos na gestão pública municipal com a adoção do PDC. O plano de desenvolvimento de competências configura a outra categoria de análise desta pesquisa. E, apesar de ser objeto de investigação há décadas na iniciativa privada, ainda é recente na gestão pública (percebido como importante a partir da década de 1990 com as experiências internacionais sobre a adoção do empreendedorismo públicos na gestão de diversos países europeus e americanos).

Entretanto, a busca para identificar a interface entre as duas variáveis 1) Gestão por Competências e 2) Empreendedorismo público encontra-se ainda em maturação no ambiente público, justificando seu aprofundamento. E,

apesar de ser considerada exploratória esta pesquisa, não tem a intenção de inferir conceitos sobre tais questões, mas levantar os debates incipientes sobre a mesma.

O objetivo geral é analisar o Plano de Gestão por Competências como uma ação empreendedora pública na gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba. E dentre os objetivos específicos, têm-se:

a) Apresentar as principais mudanças ocorridas na gestão pública brasileira a partir do debate sobre a reforma do estado e os modelos de gestão, desde o período da República Velha.

b) Discutir os conceitos de empreendedorismo público e gestão por competências.

c) Caracterizar o perfil de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba no que se refere a sua natureza organizacional, modelo de gestão por competências e empreendedorismo público.

d) Contribuir para ampliar o debate sobre o desenvolvimento de competências associado ao empreendedorismo no ambiente público.

4.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

Apesar da limitação tanto teórica quanto empírica, sobre os temas aqui abordados uma vez que estes temas quando tratados em conjunto carecem ainda de maiores aprofundamentos, o que delimita a abrangência desta pesquisa, tratou-se de conceituá-la sem a pretensão de esgotar os temas e sim contribuir para ampliar a discussão acerca dos mesmos.

Em termos teóricos, faz-se um recorte sobre os estudos relacionados ao empreendedorismo público e a gestão por competência procurando analisá-la como uma ação de empreendedorismo público na gestão municipal. No tocante ao estudo sobre o empreendedorismo, a partir da contextualização da Reforma do Estado na gestão pública brasileira, procura-se compreender as diferentes formas de gestão, incluindo o modelo empreendedor e a noção de empreendedorismo público (OSBORNER; GAEBLER, 1992; KLEIN *et al.*, 2010; MATIAS PEREIRA, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2002). Por outro lado, em relação ao estudo sobre a gestão por competências, parte-se de um breve relato histórico sobre o modelo de gestão baseados em competências e suas

principais características, com base nos autores Dutra (2008), Le Bortef (1998), Fleury e Fleury (2004), Zarifian (2001).

E no tocante à delimitação empírica: trata-se de estudo de caso único na Prefeitura Municipal de Curitiba no período 2009 a 2012. A escolha deste período justifica-se devido ao início de uma nova gestão na prefeitura municipal, ambiente desta pesquisa, momento em que houve a adoção do Modelo de Gestão Estratégica para Resultados, assim como o ajuste no Plano de Desenvolvimento de Competências com a previsão do planejamento, desenvolvimento e execução de todos os processos relativos à formação e capacitação dos servidores municipais.

A amostra da pesquisa, (levantamento feito na PMC, em 36 secretarias das 36 existentes; somando um total de 17 gestores respondentes e participantes da pesquisa – maior detalhamento da amostra é apresentando no item 5.4 posterior). A escolha desta amostra é de caráter intencional, por conveniência e acessibilidade (GIL, 2002 p.104). Esta amostra é relevante para os fins da pesquisa que se realiza para contestar ou explicar a teoria quando se trata de caso decisivo ou caso revelador da teoria pesquisada (YIN, 2001).

4.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Para Pereira (2010), a exigência de melhores serviços e necessidade de mudanças no papel da administração pública frente às demandas emergentes determina a introdução de novos modelos que possam responder criativamente aos anseios do cidadão e da cidade e dar conta desta demanda. Diante dos novos desafios, as instituições buscam renovar-se constantemente para atender as exigências de um cidadão cada vez mais informado e capaz de compreender a extensão do seu papel e o papel das organizações públicas em seu caráter de servir aos interesses coletivos com vistas ao alcance dos princípios constitucionais.

Entretanto, mesclar o atendimento da legislação e da função do governo com as demandas emergentes desta sociedade torna-se meta de difícil alcance sem a profissionalização da gestão. Uma gestão que pretende ser eficiente, eficaz e efetiva, antes de tudo observa e dedica investimentos em capacitação do gestor público responsável pela implementação das políticas públicas.

Neste contexto, esta pesquisa tem sua relevância no sentido de ampliar o debate sobre as questões públicas com vistas a oferecer subsídios para gestores que buscam nos estudos da academia aprofundamento para as questões empíricas.

4.4 AMOSTRA DA PESQUISA

“A população é caracterizada pela totalidade dos elementos de um universo sobre o qual desejamos estabelecer conclusões ou colocar em prática ações. E, a amostra refere-se ao subconjunto de itens extraídos de uma população, por meio do qual pretendemos obter informações sobre esta população” (WERKEMA, 2006, p. 51).

Para essa pesquisa (na Prefeitura Municipal de Curitiba) foram selecionados aleatoriamente as secretarias e os órgãos - seus servidores respectivamente, totalizando 35 mil. Para esta pesquisa foram selecionados 50 (cinquenta) servidores/participantes para os quais foram enviados os questionários – por meio do correio eletrônico, sendo que destes, **somente 17 participaram efetivamente da pesquisa (amostra)**, com retorno da pesquisa aplicada – “o questionário abordou 24 questões mesclando perguntas de múltiplas escolhas e abertas (subjetivas), relacionadas ao perfil da amostra 6 questões, a percepção que os gestores tem do conceito do PDC11 questões e como instrumento para o alcance de resultados e como uma ação empreendedora pública 7 questões.

4.5 FASES DA PESQUISA

Para organizar este estudo adotou-se a análise de conteúdo com base nos estudos de Bardin (1994). A análise de conteúdo compreende três fases cronológicas fundamentais, são elas: Pré-análise, análise do material, tratamento dos resultados obtidos a inferência e interpretação.

a) Fase I - Pré-análise

Na primeira etapa ou fase foi feita a revisão da literatura, a seleção de documentos e a preparação do material. É a fase da organização propriamente dita onde é possível sistematizar as ideias e estruturar um esquema para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Bardin (1994), essa fase permite introduzir, substituir ou eliminar elementos para a explicação do fenômeno. Esta etapa se constitui em quatro passos, sendo:

- 1 - Revisão da literatura nacional e internacional
- 2 - Leitura Flutuante dos documentos
- 3 - Seleção dos Documentos
- 4 - Preparação do Material

b) Fase II – Análise do Material

Na fase dois foram estruturadas as categorias de análise e feita a análise das categorias e subcategorias.

Trata-se da administração e sistematização das decisões tomadas para subsidiar o processo de exploração dos documentos. Nesta fase são definidas as categorias e subcategorias de análises (BARDIN, 1994). Esta etapa se constitui em dois passos, sendo:

- 5 - Estruturação das categorias de análises
- 6 - Análises das categorias e subcategorias

c) Fase III – Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Na terceira e última fase da pesquisa as ações constituem: agrupar as considerações efetuadas, organizar a série histórica 2009-2012 e apresentar as conclusões da pesquisa.

Esta é a fase onde os resultados obtidos podem servir para confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas (BARDIN, 1994). Esta etapa se constitui em três passos, sendo:

- 7 - Agrupamento das considerações efetuadas
- 8 - Organização da série histórica do IMAP / PDC no período 2009 – 2012
- 9 - Conclusão da pesquisa

O próximo quadro apresenta o protocolo que norteou a presente pesquisa, com suas categorias de análise, subcategorias, roteiro de investigação, unidade de medida e respectivos autores para o embasamento teórico:

4.6 PROTOCOLO DE PESQUISA

Categories de análise	Subcategorias	Roteiro de investigação documental	Unidade de medida	Autores
1. Desenvolvimento de Competências	Modelo de Competência	Existência de demanda organizacional para mudança e implantação do modelo de competências	Pesquisa de Clima - Relatório/ Diagnóstico	FLEURY E FLEURY (2004); LEBOTERF (1998); ZARIFIAN (2001); DUTRA <i>ET AL.</i> ,(2001); PEREIRA (2010); ZARIFIAN (2001); DUTRA (2004); SCHMIDT (2012); DUTRA <i>ET AL.</i> ,(2001);
		Existência de projeto pedagógico na PMC que contempla as competências necessárias e as formas de desenvolvê-las e mantê-las	Projeto Relatório/ Diagnóstico	
		Projeto pedagógico: mecanismos de desenvolvimento e manutenção das competências necessárias	Projeto Relatório/ Diagnóstico	CURITIBA, IMAP (2009);GIACOMINI, (2009)
	Ações de capacitação	Temas e áreas do conhecimento para o Plano de desenvolvimento de Competências	Plano de Governo/missão das secretarias	CURITIBA, IMAP (2009);GIACOMINI, (2009)
	Desenvolvimento do PDC	Metodologia Utilizada	Metodologia participativa	CURITIBA, IMAP (2009),(2010),(2011), (2012); GIACOMINI, (2009)
	Indicadores para o alcance das metas	Metas	Contratualização de resultados	CURITIBA, IMAP (2009),(2010),(2011), (2012); GIACOMINI, (2009)
	2. Empreendedorismo público	Uso Criativo dos Recursos	Mudanças nos processos de trabalho	Projetos, programas e ações
Fontes de informação utilizadas para as mudanças				
		Formas de participação dos servidores públicos nas mudanças		
		Existências de prática de integração das políticas públicas	Acordos de Cooperação	IMAP (2009)

Quadro 7 Protocolo de pesquisa

Nota: Elaborado pela Autora

4.7 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na organização do trabalho ainda foi elaborado para fins de coleta de dados um roteiro de investigação documental, o qual foi organizado com base nas análises das categorias e subcategorias de análise desta pesquisa.

Estas categorias de análise constituem: Categorias Constitutivas e Operacionais: Sendo que na fase das definições constitutivas considera-se ainda no terreno da teoria, do abstrato. Enquanto na definição das categoriais operacionais trabalha-se a questão empírica. A passagem do terreno abstrato para o concreto é precisamente viabilizada pelas definições operacionais dos construtos (WERKEMA, 2006). Sendo:

4.7.1 Modelo de Gestão por Competências

I) Definição Constitutiva

É o gerenciamento das pessoas abrangendo as atividades como os processos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração; sendo todas estas atividades orientadas para a noção de competências e as suas estratégias de gestão (ZARIFIAN, 2001). Neste contexto, as competências são entendidas como essenciais e podem se classificar em: individuais e corporativas.

II) Definição Operacional

Operacionalmente realiza-se análise documental e análise de conteúdo de dados secundários do Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP⁴, da PMC sendo eles: plano de governo da gestão analisada, relatórios anuais de gestão, planos anuais de capacitação, projeto político pedagógico construído em 2005 e remodelado em 2009, materiais de divulgação e demais publicações elaboradas pelo Instituto Municipal de Administração Pública, bem como com base na análise das respostas dos servidores do Município de Curitiba, a partir do questionário da pesquisa.

⁴ Missão IMAP: "Fomentar o aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governo, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população".

4.7.2 Empreendedorismo Público

I) Definição Constitutiva

A noção de empreendedorismo se fundamenta na abordagem da ação (DANJOU, 2002), a qual se refere ao processo de inovação (BRAZEL; HERBERT, 1999), ou seja, na capacidade da organização de gerenciar inovações incluindo desde as motivações para se inovar, suas fontes de informações utilizadas, o tipo de participação das pessoas neste processo, os tipos de inovações realizadas e os resultados esperados e alcançados.

O processo de inovação visto como processo empreendedor pode ser analisado a partir de quatro níveis, como propõem Klein *et al.*, (2010), a saber: mudanças nas regras do jogo, gestão criativa dos recursos organizacionais, criação de novas organizações e efeitos das ações privadas sobre domínio público. Nesta pesquisa, se concentra no nível “gestão criativa dos recursos organizacionais públicos”, particularmente sobre a gestão criativa dos recursos humanos.

II) Definição Operacional

Operacionalmente verificada a partir da análise documental e de conteúdo dos dados secundários da instituição pesquisada, sendo eles: plano de governo da gestão analisada, relatórios anuais de gestão, planos anuais de capacitação, projetos político pedagógico elaborado no ano de 2005, materiais de divulgação e demais publicações elaboradas pelo Instituto Municipal de Administração Pública, bem como a análise das respostas dos servidores, a partir do questionário da pesquisa.

Estas categorias de análise são partes fundamentais do protocolo de pesquisa na qual foi estabelecida uma relação com os autores que as fundamentam, sendo que elas foram definidas pela técnica de pesquisa bibliográfica e exploradas a partir da pesquisa documental e do estudo de caso.

Optou-se pelo estudo de caso por ser este o método o mais indicado para ampliar conhecimentos teóricos sobre um tema específico, pois exige profundidade na exploração científica e técnica de uma situação em foco, proporcionando o desenvolvimento de habilidades, ampliação de conceitos, maior interatividade com a realidade.

Sendo assim, esta pesquisa se fundamenta no estudo de caso único baseado na prática da PMC, para mapear a percepção de alguns gestores públicos sobre a adoção do plano de Gestão por Competências como ação pública empreendedora onde, optou-se pela aplicação de questionários de forma intencional.

Juntamente com o questionário aplicado, enviou-se aos participantes o - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – ver Apêndice 1.

Dentre eles, foram entrevistados 17 gestores públicos servidores municipais da cidade de Curitiba, a saber: 2 (dois) diretores, 4 (quatro) coordenadores, 4 (quatro) técnicos, 4 (quatro) superintendentes e 3 (três) gerentes das secretarias municipais.

Tais técnicas de pesquisa possibilitaram obter informações socioculturais, das questões do Plano de Desenvolvimento de Competências, da consecução - seus resultados, entre outros. Este instrumento foi composto por 24 questões direcionadas, sendo onze referentes ao empreendedorismo, sete questões sobre a gestão por competências e seis sobre perfil do respondente - ver Apêndice 2.

Ao mesmo tempo, foi realizada pela pesquisadora, a análise de conteúdo com base nos documentos: I) IDGP – Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública, II) Relatório Anual de Gestão, III) Contratos Anuais de Gestão, IV) Acordos de Cooperação; sendo todos estes documentos para o período 2009 a 2012. Também se utilizou o Plano de Desenvolvimento de Competências instituído pela PMC para o alcance de uma gestão de resultados, procurando identificar o que já se alcançou e o que se espera alcançar em termos de implantação do Plano GPC e seus resultados na PMC.

5. ESTUDO DE CASO: EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

O objetivo deste capítulo é caracterizar o perfil de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba no que se refere: a sua natureza organizacional, gestão estratégica para resultados e modelo de gestão por competências. O esforço de compreender estas questões objetiva analisar as possibilidades de empreendedorismo público na gestão municipal. Para tanto, ele está dividido em três partes. Na primeira, caracteriza-se a natureza organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba e sua orientação organizacional. Na segunda parte, apresenta-se o perfil da gestão estratégica implantada em Curitiba, detalhando seu plano para alcance dos resultados previamente contratualizados. A descrição destas duas partes possibilita detalhar as mudanças ocorridas no modelo de gestão pública da prefeitura em análise. E, na terceira parte, caracteriza-se o plano de gestão por competências.

5.1 RECENTES MUDANÇAS NA GESTÃO MUNICIPAL DE CURITIBA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR RESULTADOS

A Prefeitura Municipal de Curitiba tem como seu principal objetivo construir a cidade para os cidadãos. Dessa forma, definiu-se sua missão no ato de governar e orientar seus planos estratégicos, visando ao bem-estar e a qualidade de vida da população curitibana. Atualmente a Prefeitura está descentralizada em 10 (dez) Administrações Regionais. As Administrações Regionais são espécies de subprefeituras, encarregadas dos bairros de cada uma das dez regiões de Curitiba.

As regionais como são comumente chamadas, são responsáveis por identificar e estabelecer prioridades; promover formas e métodos de execução de projetos comunitários; desenvolver o planejamento local de modo compatível com as condições e a legislação vigente, de forma a instrumentalizar as ações concretas definidas pela municipalidade; promover a interligação do planejamento local ao planejamento da cidade como um todo. Acompanhar, de maneira integrada, as ações das secretarias municipais dentro

de suas áreas-limites, e participar da organização de seus serviços. Apresentar alternativas de obras e serviços que satisfaçam as perspectivas da administração e da população. Fornecer à comunidade informações e atendimentos, dentro dos limites de sua competência, ou os encaminhar aos órgãos competentes.

A Prefeitura Municipal de Curitiba está organizada em 26 órgãos da administração direta que são integrados ao executivo municipal e secretarias, 10 órgãos da administração indireta, que é composta por entidades de personalidade jurídica própria criada por Lei, sendo quatro autarquias, duas fundações e quatro sociedades de economia mista. O quadro de servidores da PMC é constituído por mais de 33.000 servidores ativos (IMAP 2012).

A partir da década de 1990 a gestão Municipal de Curitiba seguiu os parâmetros legais da Gestão Pública Brasileira, orientada para o modelo gerencial, conforme discutido no item 2.2.5, a gestão da PMC passou nortear sua atuação com base no gerenciamento estratégico, comprometido com os princípios constitucionais da eficiência, eficácia e efetividade, fundamentadas numa gestão por resultados, integrada, contratualizada e descentralizada.

Para garantir o compromisso dos servidores públicos com o objetivo de efetuar as mudanças necessárias e os resultados planejados, foi decidido, estrategicamente, adotar o modelo de gestão por competências na PMC a partir de 2005.

O debate a seguir contextualiza tais mudanças recentes ocorridas no âmbito da gestão municipal na cidade de Curitiba.

5.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS NA CIDADE DE CURITIBA

Na evolução histórica da administração de Curitiba, é usual a adoção de soluções que busquem atender ao contexto de crescimento e evolução da cidade. Entre estas soluções identifica-se o planejamento urbano, cuja primeira iniciativa resultou no Plano Diretor de Urbanização de Curitiba de 1943 (CURITIBA, 2009). Seguiu-se a implantação do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, a partir de 1965, continuamente revisto e atualizado

pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (GIACOMINI, 2009).

Conforme Giacomini (2009), no âmbito do desenvolvimento da gestão pública do município de Curitiba, buscou produzir movimentos de alavancagem da máquina administrativa, como objetivo de agregar valor social e conferir ao governo local patamares de eficiência, eficácia e efetividade, num dinâmico processo cotidiano de reforma do Estado local. Nesse processo, o quadro a seguir, sintetiza movimentos históricos na busca da melhoria da gestão municipal.

O quadro 8 abaixo apresenta os movimentos na história recente da administração Pública de Curitiba – período 1997/2012.

1997	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção do Funcionamento Matricial nos Projetos Estratégicos do Plano de Governo (portfólio de projetos) - Delineamento estratégico dos órgãos municipais
1998	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura estratégica aplicada a todos os órgãos municipais - Disseminação da tecnologia da avaliação de resultados
1999	Decidindo Curitiba - diagnóstico intersetorial de Políticas Públicas
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de Sucessos - Modelo de gestão Curitiba
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão do Delineamento Estratégico do IMAP - Metodologia para o aperfeiçoamento da ação integrada (transversalidade e territorialização)
2002	- Metodologia do Modelo Curitiba de Colaboração voltado ao trabalho com a comunidade
2003	- Metodologia para refocalização do Plano de Governo com ação intersetorial nos territórios priorizados
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Governo (2005-2008) - Avaliação das Políticas Públicas Municipais
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão por Competências - Grupos Funcionais de Gestão - Mapa da Estratégia de Governo - Sistema de Gestão de Estratégia - Plano dos 180 e dos 360 dias - Absorção da Metodologia de PMI

2006	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação dos Projetos Estratégicos - Mapeamento de Processos - Plano de Desenvolvimento de Competências - Desenvolvimento Gerencial
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública - IDGP Curitiba - Pesquisa de Clima Organizacional para toda a Prefeitura de Curitiba
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Planos Setoriais - Mobilidade Urbana e Transporte Integrado - Habitação - Desenvolvimento Econômico - Desenvolvimento Social - Segurança Pública e Defesa Social - Controle Ambiental e Desenvolvimento Sustentável - Planos Regionais
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Governo - Implantação da Gestão Estratégica para Resultados - Diretrizes e Bases para Contratos de Gestão - Análise Espacial Intraurbana da Qualidade de Vida em Curitiba
2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção do Modelo de Gestão estratégica para Resultados - Implantação dos Contratos de Gestão - Ampliação do Plano de Desenvolvimento de Competências - Arquitetura Organizacional - Desenvolvimento Gerencial - Mapeamento de Processos - Pesquisa de Clima - Planejamento Estratégico - Relatório de Gestão - IDGP - Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública - Estrutura Organizacional Produtos e Serviços: - Biblioteca Virtual - Banco de Boas Práticas - Revista Gestão Pública em Curitiba - Trabalhos Acadêmicos - Videoteca

Quadro 8 Movimentos na história recente da Administração Pública de Curitiba

Fonte: Giacomini (2009)

Nota: Adaptado pela pesquisadora

Na evolução das ações de modernização da gestão pública municipal, o ano 2009 foi o marco para a implantação definitiva da Gestão Estratégica para Resultados na PMC. Esta gestão foi proposta a partir da observação das demandas reveladas em pesquisas de opinião pública e da análise da realidade social, administrativa e urbana de Curitiba, sendo construído por meio de um processo embasado em conceitos sobre administração participativa,

onde os cidadãos de Curitiba foram convidados a contribuir por meio de audiências públicas e de encontros realizados com representantes das comunidades, que geraram as demandas sociais, implementadas no Plano de Governo para a gestão 2009 a 2012.

A adoção de um modelo de gestão estratégico com foco em resultados, denominado gestão estratégica para resultados - GpR permite entre outros benefícios a contratualização de metas entre os prefeitos e secretários municipais. E, por trazer mudanças no modelo de gestão municipal e na forma de participação das pessoas (servidores públicos) na maneira de se gerenciar a cidade, esta pesquisa focou também o mesmo período 2009-2012. A partir do plano estratégico, os gestores municipais decidiram como missão para Curitiba ser “a melhor qualidade de vida das capitais brasileiras”. E, para realizar os objetivos estratégicos fundamentados no desenvolvimento sustentável, o plano estratégico se desdobrou em seis eixos centrais, a saber: Morar, Aprender, Cuidar, Trabalhar, Viver, Bom Governo; e em 19 programas de governo, conforme figura 1.

MAPA ESTRATÉGICO DO PLANO DE GOVERNO DA GESTÃO (2009 - 2012)

VISÃO:

**Curitiba - a melhor qualidade de vida
das capitais brasileiras**

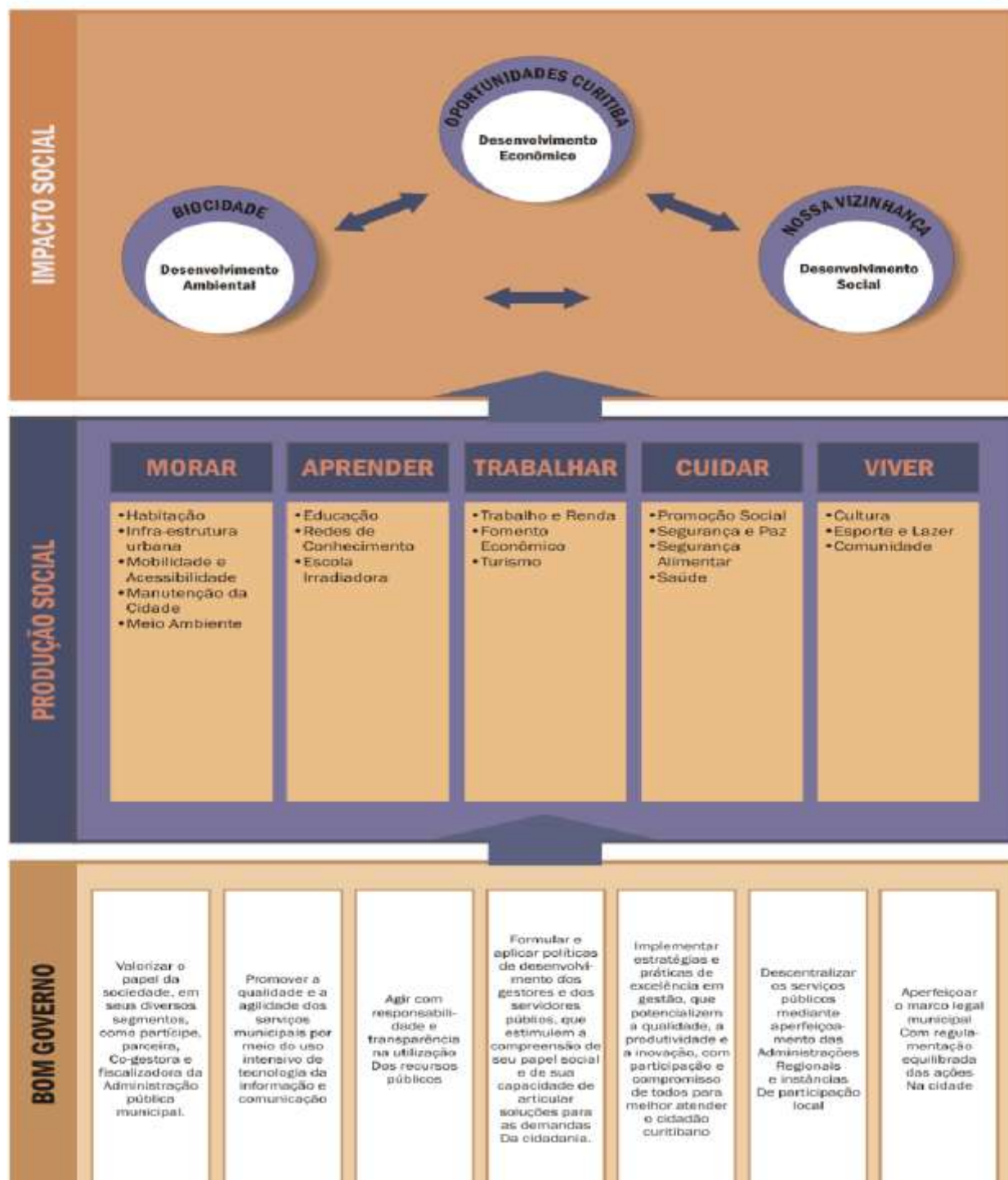


Figura 1 - Mapa estratégico do plano de governo da gestão de 2009 a 2012

Fonte: IMAP (2012, p.24)

O mapa da estratégia apresentado acima sintetiza a articulação de conceitos, metodologias e ferramentas atuais de gestão adaptadas à realidade pública, de forma sistêmica, para garantir execução de alto nível e os resultados esperados.

O Município adotou, portanto, desde 2009, o modelo de gestão para resultados e, assim, buscou a melhoria da qualidade da prestação de serviços, orientado aos interesses do cidadão. Nessa perspectiva, o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) tem participado de forma efetiva no sentido de apoiar o desenvolvimento contínuo da capacidade de governar a cidade por parte das distintas Secretárias e órgãos, de modo que isso se traduza em serviços de qualidade para a população (GIACOMINI, 2009).

O plano de Governo da municipalidade apresenta um conjunto de objetivos, metas e propostas, expressas em Programas e na agenda de Bom Governo comum a todos (RICHA *apud* GIACOMINI, 2009).

Esse plano está focado nas prioridades já estabelecidas e apresentado como um documento que subsidia a qualificação e quantificação de metas estratégicas, a definição de responsabilidades setoriais e intersetoriais nos Programas, nos Projetos e na elaboração de Planos de trabalho, os quais fazem parte do conteúdo dos Contratos de Gestão.

O contrato de Gestão, adotado a partir da implantação da Gestão por Resultados na Prefeitura de Curitiba, é uma ferramenta de alinhamento organizacional com o foco em resultados e atende a três finalidades específicas. Em primeiro lugar, pactua com cada dirigente objetivos, metas e propostas expressos em Programas e Projetos a serem realizados durante a gestão. Em segundo lugar, endereça com clareza atribuições de coordenação de Programas e Projetos, estabelece Matriz de Responsabilidade e facilita a interlocução, a gestão e a execução. E, por último, “traz o monitoramento periódico de uma Unidade de Gestão do Plano de Governo, como mecanismo de avaliação permanente, com ajustes e correção de trajetória no andamento do Plano de Governo” (RICHA *apud* GIACOMINI, 2009), que subsidia a qualificação e quantificação de metas estratégicas, a definição de responsabilidades setoriais e intersetoriais nos Programas, nos Projetos e na elaboração de Planos de trabalho, os quais fazem parte do conteúdo dos Contratos de Gestão.

A gestão pública do Município de Curitiba apresenta como princípio a transparência, de forma que os compromissos assumidos pela Administração devem ser claros e podem ser acompanhados por qualquer pessoa, a qualquer momento.

Em Curitiba a iniciativa dos contratos de gestão teve início também em 2009, quando a Prefeitura firma o termo de adesão de Curitiba ao programa “Modernizando a Gestão Pública”, do Movimento Brasil Competitivo (MBC), durante a 28ª Reunião do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo, onde reuniram empresários e administradores públicos do Brasil (CURITBA, 2009).

Em 06 de janeiro de 2009, o prefeito e todos os secretários e presidentes de institutos, empresas e fundações municipais assinaram as “Diretrizes e Bases Para o Contrato de Gestão” - documento com os principais compromissos do Plano de Governo para os quatro anos da gestão 2009/2012, que foram registrados em cartório (CURITBA, 2009).

O Plano de Governo foi desdobrado em programas, projetos e metas de gestão, pactuadas por meio dos contratos de gestão anual, envolvendo o Chefe do Poder Executivo Municipal e os representantes dos órgãos que compõe a administração pública, conforme a figura 2, onde se visualiza a síntese das metas e seus desdobramentos.



Figura 2 - Gestão Estratégica de Governo Municipal de Curitiba no Período de 2009 a 2012

Fonte: CURITIBA, 2009.

Desta forma os contratos, assinados pelo prefeito com os secretários municipais, fixam metas de trabalho para 36 secretarias e órgãos da Prefeitura de Curitiba, e, fixa metas em ciclos quadrimestrais para cada uma delas.

A cada quadrimestre é realizado um ciclo de monitoramento das metas acordadas com cada secretaria/órgão, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação de estratégias com vistas ao atendimento de sua missão, das metas pactuadas no Contrato de Gestão e à satisfação das partes interessadas (IMAP, 2009).

Anualmente são firmados 36 contratos, com as 36 secretarias/órgãos onde consta o estabelecimento de metas para a execução, monitoramento e avaliação das ações do município. As secretarias e órgãos são estruturados conforme organograma a figura 3

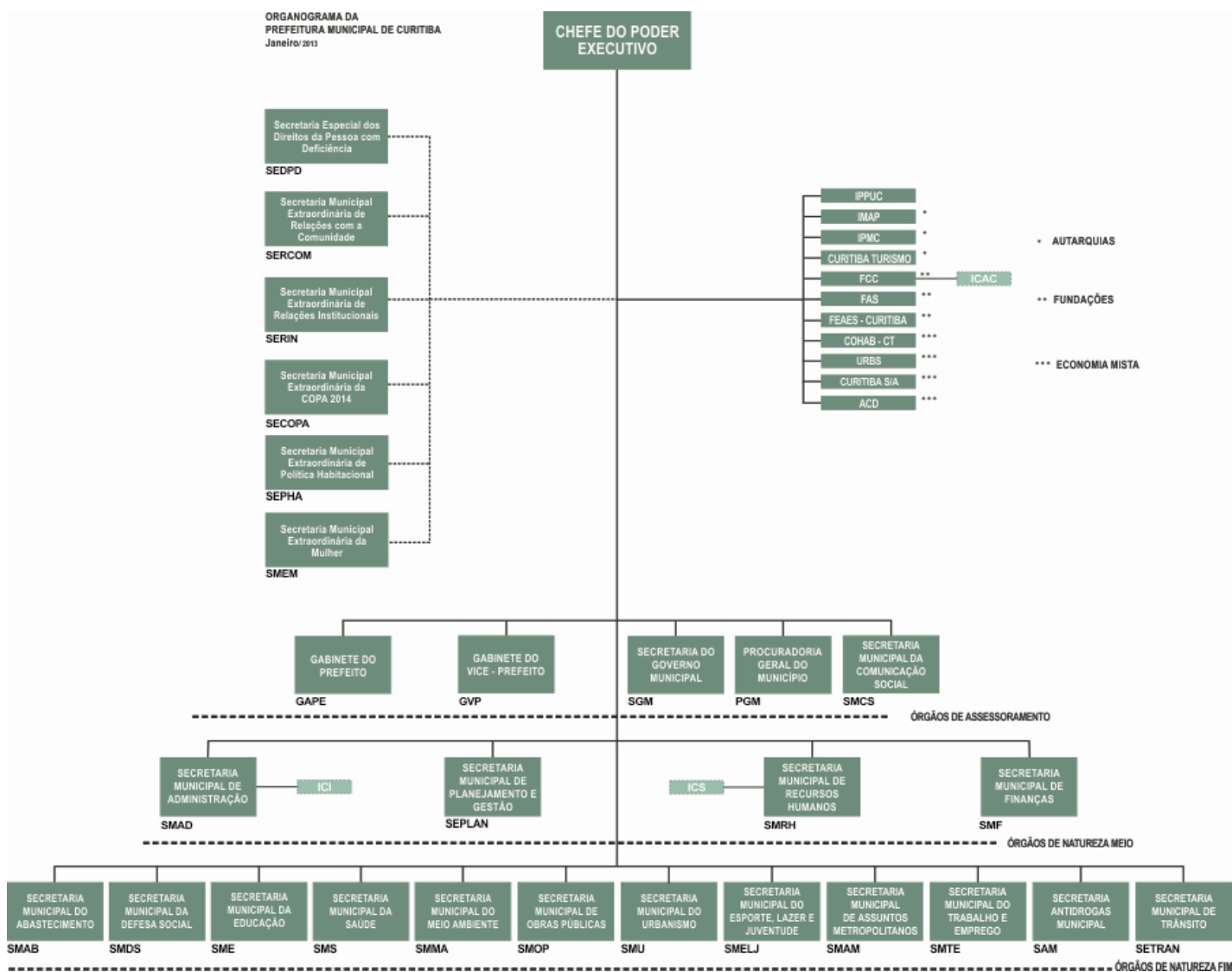


Figura 3 - Organograma da Prefeitura Municipal de Curitiba

Fonte: IMAP (2012, p.18)

Com relação ao alcance das metas da PMC os dados apresentados no gráfico 1 sintetizam os resultados no período de 2009, 2010, 2011 e 2012.

No ano de 2009, as secretarias e órgãos municipais da Prefeitura de Curitiba cumpriram 79% das metas estabelecidas nos Contratos de Gestão assinados com o prefeito Beto Richa em março de 2009. Dos 185 indicadores (metas) estabelecidos nos contratos, 147 (79%) foram cumpridos plenamente. Em 40 casos, as metas foram superadas. Houve 31 metas (16,75%) cumpridas com ressalvas e sete indicadores tiveram desempenho insuficiente, 3,78% do total.

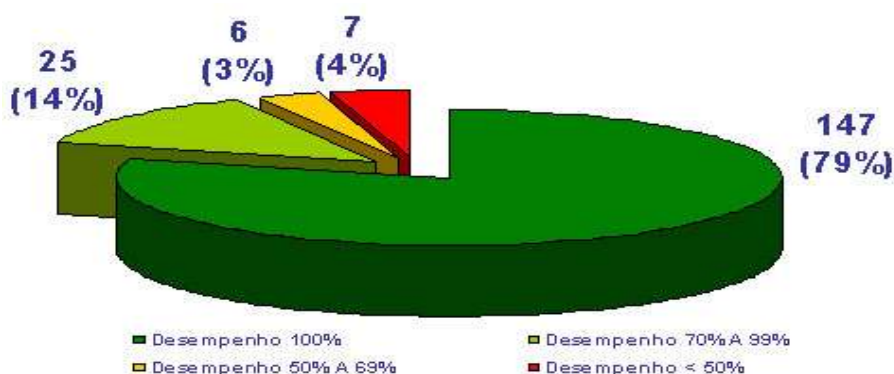


Gráfico 1 – Metas de desempenho em 2009

Fonte: IMAP (2012)

Entre as metas alcançadas em 2009 destaca-se a redução nos gastos de custeio. O objetivo era de 15%. A economia chegou a 18,72(IMAP, 2012).

Em 2010, dos 256 resultados propostos, 82% foram plenamente atingidos (100%). Quanto aos produtos com previsão de entrega no ano (417), 313 estão entregues ou com suas ações totalmente em dia e 55 estão próximos de sua entrega. Os demais tiveram ações reprogramadas, que foram acompanhadas nos anos seguintes para sua finalização.

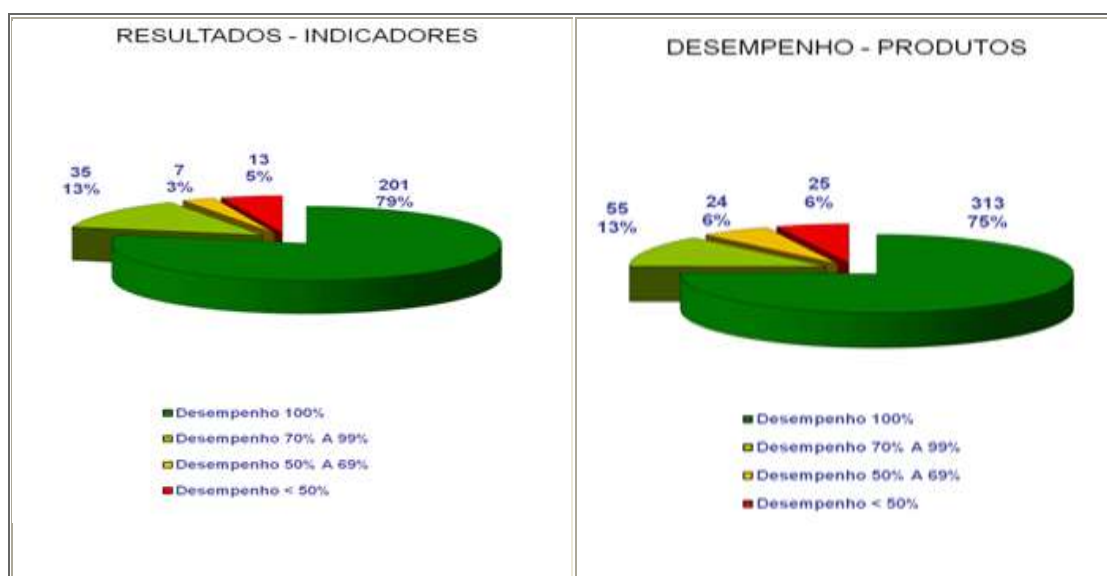


Gráfico 2 – Metas de desempenho em 2010

Fonte: IMAP (2012)

Neste ano, definidos os objetos de contratualização, foram discutidas e implantadas uma série de estratégias necessárias para o alcance das metas pactuadas todas relacionadas à entrega de obras e serviços à população de Curitiba com qualidade e nos prazos estabelecidos.

Considerando o ano de 2011 como um todo, verifica-se que do total de 293 resultados esperados, 225 foram integralmente alcançados e 35 tiveram alcance entre 70 e 89%, o que totaliza 89% de desempenho satisfatório, veja o gráfico 3.



Gráfico 3 – Metas de desempenho em 2011

Fonte: IMAP (2012)

Neste ano verificou-se a realização de 1.893.569 atendimentos com o que se supera em mais de 30% a meta/ano prevista para a gestão, por meio de 2.758 ações, das quais 46,7% descentralizadas nas Regionais.

Com relação ao Desenvolvimento de Competências no ano de 2011, todos os Órgãos alcançaram a meta de 80% de participação no Desenvolvimento Gerencial (DG); na Cobertura de Educação Permanente o alcance foi de 95%, sendo que 17 órgãos (63%) atenderam a meta de um curso servidor/ano. A nota média de avaliação de reação das ações de capacitação do DG foi de 9,4 com uma média de 28 horas /aula/gestor/ano.

No Projeto Desenvolvimento da Gestão, em relação à otimização de atividades, obteve-se o registro de mais de 40 práticas e seus resultados.

Além disso, vale ressaltar que PMC alcançou neste ano de 2011 a meta proposta de 0.75 no IDGP/Índice de Desenvolvimento da Gestão - saindo de uma situação anterior em 2007 de 0.56 e em 2009 de 0.67 - o que expressa o envolvimento da Organização com o aperfeiçoamento da gestão pública no município e o alcance de novos patamares de excelência (IMAP, 2012).

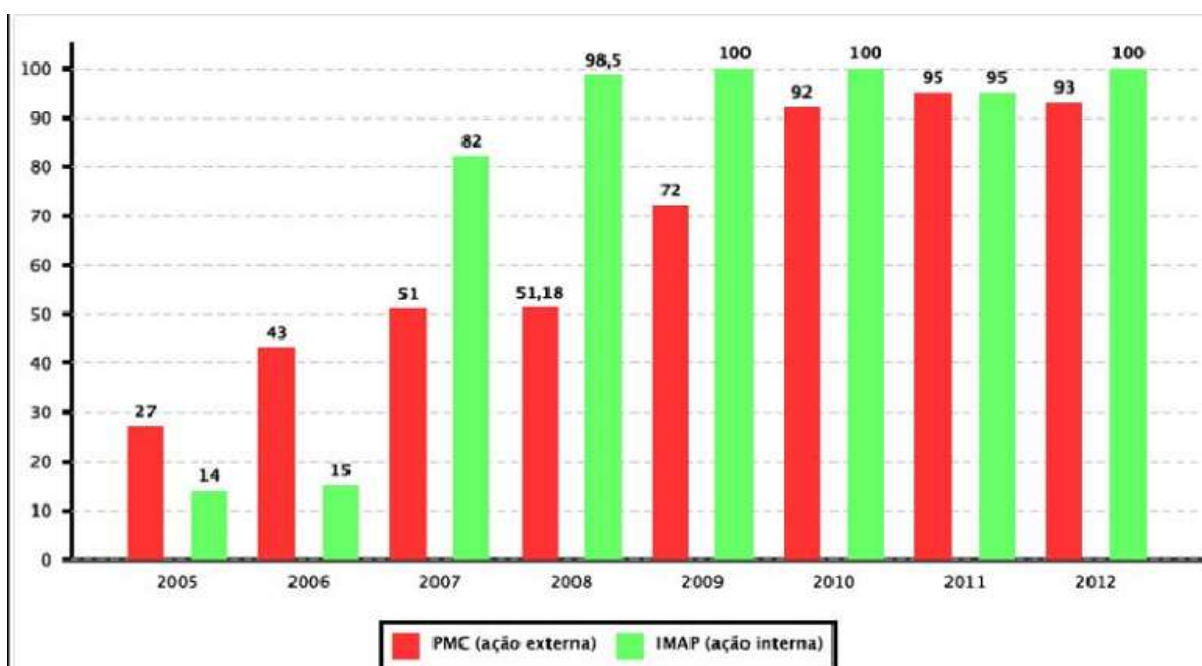


Gráfico 4 - Metas de desempenho 2012

Fonte: IMAP/EAP (2012) – Relatório de Gestão 2012.

O Relatório de Gestão do ano de 2012 apresenta os seguintes dados sobre o plano de desenvolvimento de competências

São destacados, a seguir, os principais resultados obtidos na área de desenvolvimento de competências no ano de 2012:

Percentual de cobertura em educação permanente (01 curso/ano) atingiu o índice de 93%, considerando o universo de mais de 35.000 servidores.

Ampliação do número de horas/servidor/ano em educação permanente. 13 horas/aula (em 2005) para 54,7 horas/aula (em 2012), com ampliação de 320%.

Realização de 79 cursos voltados ao desenvolvimento de competências comuns e 209 para o desenvolvimento de competências específicas.

As certificações em educação permanente na PMC tiveram progressão para 13.224 (em 2005) chegando a 111.888 (em 2012), o que representa 746 % de ampliação.

Os 285 cursos presenciais realizados obtiveram nota média de avaliação de reação equivalente a 8,5.

A cobertura em educação permanente, o que se traduz em 01 curso/servidor/ano; teve percentual de 100% dos servidores com nível superior e percentual de aproveitamento das vagas no desenvolvimento gerencial - DG.

Com relação à educação à distância, quanto aos indicadores obtidos por meio da EAD, destacam-se:

Implantação da modalidade de educação a distância via web, a partir de março de 2012, passando de 3.659 no mês de março, para 87.890 participações no mês de novembro. Oferta de 04 Programas de Excelência via web, Disponibilização via WEB de um Programa de Excelência inédito, com carga horária 184 horas, voltado à temática do Desenvolvimento Estratégico de Pessoas.

Com a implantação dos Contratos de Gestão, Curitiba inaugura uma nova fase de desenvolvimento para as administrações públicas municipais, colocando em prática os princípios da eficiência, da transparência, do controle social e da participação popular na prestação dos serviços públicos (IMAP, 2009).

Atualmente um desafio que se apresenta na administração pública seja ela, federal, estadual ou municipal é o de aprender a transformar o conhecimento de seus servidores em conhecimento organizacional, redefinindo o perfil do trabalhador da era do conhecimento.

A redefinição de perfil deve atender aos objetivos da missão e seus objetivos estratégicos, visando a formação de lideranças estratégicas para o aprimoramento da gestão. Com vistas à articulação de conceitos, metodologias e ferramentas atuais de gestão adaptadas à realidade pública, de forma sistêmica, para garantir execução de alto nível e os resultados esperados

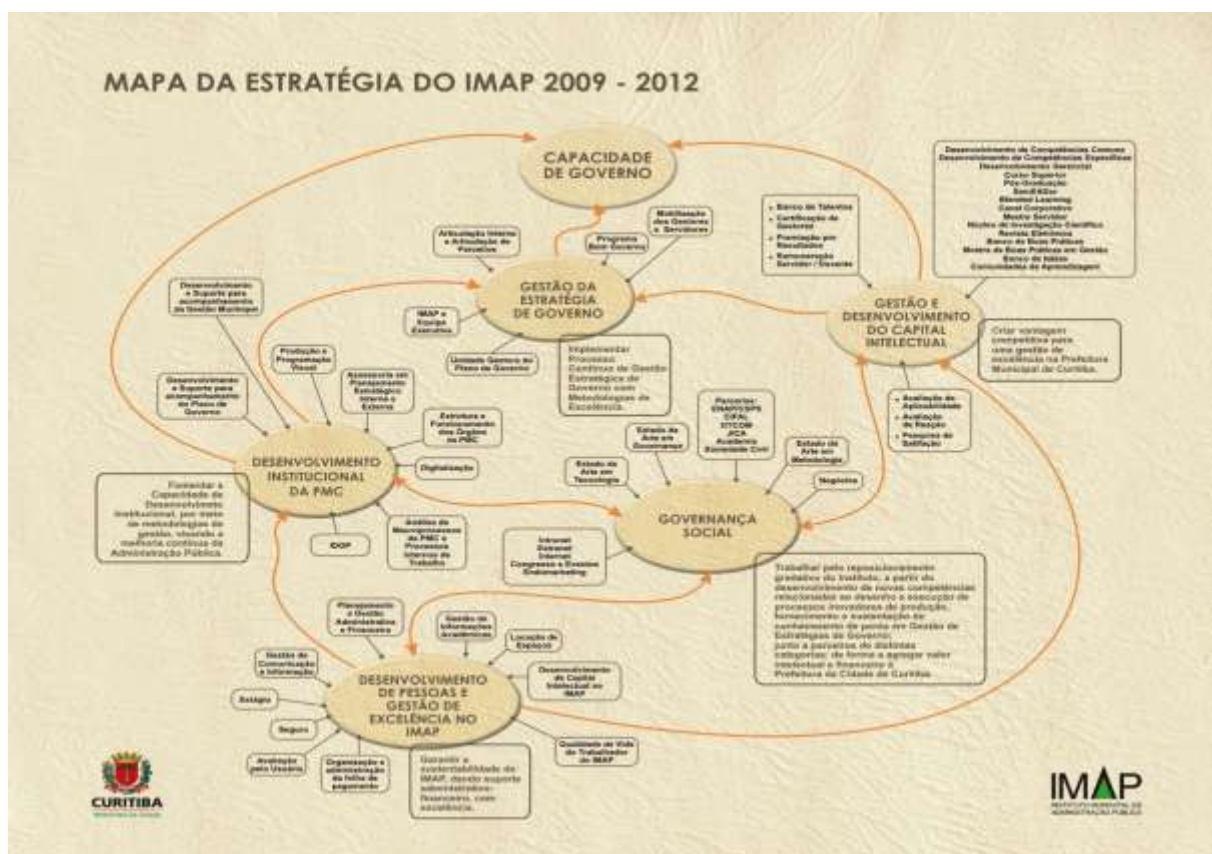


Figura 4 - Mapa estratégico do IMAP (2009 a 2012)

Fonte: IMAP (2012 p.27)

Neste contexto o IMAP, desenvolve o Plano de Desenvolvimento de Competências, que oferece educação permanente para os Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Curitiba e tem como finalidade principal desenvolver novas competências de conhecimento, habilidades e atitudes, contribuindo desta forma para a elevação do padrão da gestão pública municipal. O Plano foi organizado de forma sistêmica a partir de três grandes categorias: O Desenvolvimento de competências comuns a PMC; Formação profissional; e Desenvolvimento de competências específicas de cada secretaria e órgão da PMC e o Desenvolvimento Gerencial (IMAP, 2009).

Cada categoria é organizada a partir de áreas e finalmente cada área organizada a partir de cursos, seminários e palestras. Diferentes metodologias norteiam as ações, entre elas: Educação Presencial, Educação a Distância, Comunidades de Aprendizagem; Banco de Boas Práticas; (IMAP, 2011).

Utilizando novas tecnologias, o programa também adota como metodologia o *blended learning*, combinando modalidade presencial e a distância. Investe em formações de líderes por meio das ações do DG – Desenvolvimento Gerencial.

O Mapa da Estratégia do IMAP, gestão 2009 a 2012, apresenta o Desenvolvimento Gerencial de acordo com sua missão e seus objetivos estratégicos. Percebe-se que o programa pretende aprimorar e desenvolver competências, habilidades e atitudes, visando à formação de lideranças estratégicas para o aprimoramento da gestão. Mediante a articulação de conceitos, metodologias e ferramentas atuais de gestão adaptadas à realidade pública, de forma sistêmica, para garantir execução de alto nível e os resultados esperados. Capacitando profissionais que aprendam a trabalhar de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras e criativas (IMAP, 2009).

Conforme ensina Rabaglio (2008), é necessária uma nova abordagem na formação, agora, obrigatoriamente continuada, voltada ao desenvolvimento de competência para que os gestores permaneçam produtivos, em condições de acompanhar as mudanças otimizando seu tempo e exercendo uma liderança eficaz e eficiente.

A definição de competência está baseada em uma tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (Dutra, 2008; Le Bortef, 1998; Fleury e Fleury, 2004; Zarifian, 2001). E podem ser aprimoradas para o exercício da liderança na Gestão Pública. Sendo que o conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e o domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e o sentimento das pessoas, isto é, o comportamento humano (RABAGLIO, 2008).

Nas ações do desenvolvimento gerencial da PMC prima-se pela formação integral do gestor com objetivo de prepará-lo para atuar de forma comprometida junto aos liderados, outros servidores públicos, assim como oferecer serviços de qualidade para a sociedade. Um maior detalhamento deste plano será feito no item 6.3 a seguir.

5.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PMC

Ao estabelecer o PDC houve a necessidade de organização das atividades que culminaram no estabelecimento de modalidades de ensino, definição de competências e de categorias de ação.

No que se refere às categorias de desenvolvimento profissional, o PDC contempla: Desenvolvimento de Competências Comuns a todos os servidores, Competências Específicas atendendo as características de cada secretaria e órgão da PMC, Formação, Desenvolvimento Gerencial e Gestão do Conhecimento (IMAP, 2011). Veja na figura 5, a estrutura do Plano de Desenvolvimento de Competências.



Figura 5 - Plano de Desenvolvimento de Competências: relacionado aos eixos do Plano de Governo

Fonte: IMAP (2012, p.61)

As competências estão classificadas em quatro categorias sendo: Organizacionais, Técnicas, Éticas, Sociais e Humanas e Gerenciais.

- **Organizacionais referem-se à** capacidade de entrega, realização e agregação de valor no trabalho, relacionadas à compreensão da missão da

organização e seus objetivos para a comunidade, aos processos e às equipes de trabalho, inseridos no ambiente político, social e organizacional.

- **Técnicas referem-se** a: conhecimentos, habilidades e experiências, necessárias e desenvolvidas de forma a garantir o nível de desempenho e qualidade adequada para realização e agregação de valor ao trabalho. Enquanto a categoria

- **Éticas, Sociais e Humanas**: tem relação com as: aptidões, comportamentos e atitudes necessárias para interagir com o ambiente e determinam o atendimento aos valores e princípios da organização, traduzindo assim a sua imagem na comunidade.

- **Gerenciais diz respeito** a: capacidade de entrega, realização e agregação de valor no trabalho, quanto ao aspecto de gestão da organização, dos processos de trabalho e das pessoas, com o objetivo de alcançar aos resultados do Plano e Governo (IMAP, 2005).

As categorias apresentadas são subsídios para o planejamento das ações no Plano de Desenvolvimento de Competências dos servidores do Município:

As Competências Comuns são desenvolvidas por meio de ações de educação permanente, adquiridas por meio de cursos presenciais e a distância, palestras, conferências e troca de experiências, visando o desenvolvimento de competências comuns a todas as secretarias/órgãos da Prefeitura, nas 6 (**seis**) **áreas abaixo**:

Planejamento, Programação e Finanças Públicas: esta temática busca desenvolver competências para compreensão da dinâmica do planejamento e da execução orçamentária, seus princípios, instrumentos e normativas com vistas à melhoria da capacidade de governo. Conteúdos voltados à compreensão da dinâmica geral do planejamento, gestão de programas e projetos, orçamento, monitoramento e avaliação de gastos, com indicadores referenciais.

Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação: nesta área o objetivo é desenvolver competências para compreender os processos inerentes ao macro ambiente da tecnologia da informação e comunicação no âmbito do serviço público municipal, com vistas a potencialização de resultados e otimização de tempo. Abordam aspectos relacionados à gestão da informação,

software e seus respectivos aplicativos, gestão documental e comunicação escrita e oratória, *marketing* institucional, relacionamento com os cidadãos usuários de serviços.

Inovação Social: visa desenvolver competências para compreender e aplicar as diretrizes das políticas públicas sociais que impactam nos resultados das ações municipais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população curitibana. Oferece suporte conceitual e instrumental para o desenvolvimento de ações com pessoas, famílias e grupos das comunidades em situação de risco e vulnerabilidade, bem como, em ações integradas visando à promoção social, focadas nas áreas de esporte, lazer, juventude, segurança alimentar, inclusão, prevenção ao uso de drogas e outras correlatas.

Gestão da Logística Pública: objetiva desenvolver competências para compreender a relevância da visão estratégica na gestão de meios administrativos, considerando as interfaces: jurídica e financeira na execução dos processos da logística de suprimentos na gestão municipal.

Gestão de Pessoas: busca desenvolver competências para compreender os aspectos inerentes aos princípios e políticas de gestão de pessoas que impactam na vida da organização, nas relações interpessoais e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Área que abrange também questões de saúde ocupacional, com ações de vigilância à saúde no seu sentido mais amplo.

Sustentabilidade do Meio Urbano: desenvolver competências para identificar e compreender as demandas locais, visando articular as potencialidades de cada território e os serviços públicos, numa abordagem sistêmica e sustentável, constitui o principal desafio desta área. Envolve o gerenciamento das questões de ordenação urbana, de modo a direcionar investimentos que equilibrem crescimento e desenvolvimento na perspectiva de melhoria da qualidade de vida dos cidadãos levando em consideração aspectos ambientais. Inclui-se nesta área a abordagem das áreas urbanística e ambiental.

Gestão Pública: objetiva propiciar aprofundamento teórico e prático acerca da gestão pública, discutindo os rumos da sociedade e do papel do gestor neste contexto de profundas transformações políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e ambientais. Oferece a todos os níveis da Administração

Pública elementos que irão contribuir para a compreensão da diversidade dos aspectos centrais da gestão pública, o que impactará na melhoria de seu desempenho. Pretende prover instrumentos, mecanismos e tecnologias utilizadas no processo de gestão de políticas, programas e projetos públicos.

Já as Competências Específicas são desenvolvidas por meio das ações de educação permanente, adquiridas por meio de cursos presenciais e a distância, palestras, conferências e troca de experiências, visando ao desenvolvimento de competências técnicas, organizacionais, éticas, sociais e humanas e gerenciais específicas, em consonância com a missão e os objetivos estratégicos a cada secretaria/órgão da Prefeitura.

Formação

A área de formação abrange a titulação de cursos de longa duração, como: ensino superior, especialização *lato sensu* ou *stricto sensu* e formação de carreiras.

Desenvolvimento Gerencial

Busca proporcionar o alinhamento das práticas gerenciais, de acordo com as estratégias organizacionais, promovendo a sinergia necessária para uma gestão focada em resultados. Está focada na obtenção de resultados de alta *performance*, bem como, atuação integrada e intersetorial.

Gestão do Conhecimento A Gestão do Conhecimento na PMC visa apoiar as ações que organizam, sistematizam e disseminam o conhecimento gerado na PMC.

O objetivo do PDC é o desenvolvimento das competências individuais e corporativas em que o servidor necessita maior aprofundamento ou outras, em que almeja novos desafios. A educação corporativa baseada na Andragogia (processos de educação de adultos) permite ao indivíduo ser protagonista do seu desenvolvimento profissional contribuindo desta forma também para a evolução da organização, por meio da articulação entre as competências adquiridas.

Entre as possibilidades e produtos oferecidos pelo PDC, encontra-se um catálogo virtual das competências comuns, construído coletivamente que democratiza a oferta de cursos e propicia ao servidor ser o protagonista de sua própria capacitação e profissionalização com vistas a ampliar o capital intelectual e as competências individuais e corporativas, veja a figura 6

Catálogo de Cursos
Plano de Desenvolvimento de Competências 2012
Competências Comuns
PDC 2012
Abrange as Áreas

Apresentação

Este Catálogo apresenta as ações de capacitação para o desenvolvimento de competências comuns, que integram o Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC 2012.

Estas ações foram priorizadas com base nas demandas indicadas por técnicos especialistas de todas as áreas da PMC, nas diretrizes do Plano de Governo, nos Contratos de Gestão e no mapeamento de competências.

Inovação Social Gestão de Pessoas Logística Pública

Planejamento, Programação e Finanças Públicas Sustentabilidade do Meio Urbano Tecnologia da Informação e Comunicação

Figura 6 - Catálogo virtual

Fonte: IMAP (2012)

5.4 SÉRIE HISTÓRICA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS (PERÍODO 2005 A 2012)

Neste item apresenta-se uma série histórica da evolução da gestão do PDC, para melhor compreensão das etapas e das mudanças implementadas no processo de gestão local. Mesmo sendo a análise desta pesquisa realizada no período de 2009 a 2012, esta série histórica compreende um período maior entre 2005 a 2012.

Este período foi escolhido com o objetivo de melhor contextualizar e compreender o histórico do Plano de Desenvolvimento de Competências da PMC, pois em 2005, houve a implantação de um modelo de desenvolvimento de competências que foi executado até o ano de 2009, quando o PDC foi ampliado e aprimorado.

Para fundamentar o início da série, recorreu-se a Lei Municipal 11.000/2004 que cria o **Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoal** como instrumento de gestão de pessoas que objetiva o desenvolvimento profissional dos agentes públicos e orienta suas possibilidades de crescimento profissional, refletindo as expectativas e necessidades da Administração.

O Sistema de Mapeamento abrange o processo de avaliação de competências, os programas de qualificação profissional e as demais ações desenvolvidas pela Administração para o alcance de seus objetivos.

Conforme descrito no art. 27, a qualificação profissional dos servidores deverá resultar de programas de capacitação compatíveis com a natureza e as exigências dos respectivos cargos, tendo por objetivos: o desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atribuições do cargo; o aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho de funções técnicas, de assessoramento e de direção.

Em 2005, foi realizado o mapeamento e validação das competências desejáveis para a administração pública municipal, tendo como consequências a elaboração dos planos de desenvolvimento de competências dos servidores nos diversos órgãos da Prefeitura. Bem como, a implementação dos planos de qualificação para os servidores dos órgãos da PMC, ações de capacitação alinhadas ao planejamento estratégico de cada órgão vinculado ao Plano de Governo.

Com a entrada em vigor do Decreto Federal nº 5.707/2006, consolidam-se as ações de desenvolvimento de competências realizadas em âmbito municipal. A nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas instituída pelo Decreto aponta a importância da gestão baseada em competências na administração pública. Desde então, este modelo de gestão, tem contribuído cada vez mais para a importância da profissionalização no setor público (AMARAL, 2006).

No ano de 2006, após a implantação do Plano de Desenvolvimento de Competências, houve evolução sistemática nos processos de trabalho, objetivando a melhoria no gerenciamento de projetos e redução de fluxos rotineiros. Esta evolução deve-se a inclusão do uso de novas metodologias e

tecnologias educacionais bem como, a inclusão da modalidade de ensino a distância facilitando o acesso e a participação dos servidores. Promovendo o desenvolvimento da cultura de educação corporativa no âmbito do Município de Curitiba.

Para divulgação das ações de competências comuns, o IMAP cria e publica um Catálogo Anual, com a oferta de cursos divididos em áreas temáticas, onde o nível de aprofundamento da abordagem do conteúdo é denominado de geral ou complementar. Sendo que o detalhamento das ações do PDC visa subsidiar a análise e a compreensão do conjunto, onde consta também o objetivo, perfil do público-alvo e carga horária de cada ação (IMAP, 2011).

Nesse ano, a Escola de Administração Pública (EAP) implantou o processo de credenciamento de profissionais (pessoas físicas) para a realização de atividades de docência em cursos presenciais, definidos por área temática e contidos no Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC 2007 da Prefeitura Municipal de Curitiba. Com o credenciamento possibilitou-se a formação do Banco de Docentes do IMAP, os quais eram contratados, por ordem de classificação, de acordo com a necessidade, em função da programação dos cursos gerada pela aplicação do PDC.

Também editou-se o manual básico de formatação de apostilas disponibilizado no portal do IMAP, Este processo serviu de insumo para a sistematização do material didático, disponível em ambiente virtual, utilizado nas ações de capacitação.

Os registros das ações de capacitação eram realizados no sistema informatizado ECC (Emissão de Certificados de Curso) desenvolvido para operar no ambiente MS-DOS, cuja finalidade era registrar as informações referentes à participação dos servidores nos cursos ofertados pelo IMAP. Os relatórios e certificados eram emitidos por outro sistema denominado GRE (Gestor de Relatórios do ECC) cujos relatórios eram: eventos realizados pelo servidor, horas de capacitação por curso, horas de capacitação por órgão, capacitados por órgão e cursos por órgão, e o gerenciamento e acompanhamento dos processos.

A partir de 2006 e durante o ano de 2007, foram desenvolvidos estudos no sentido de criar uma ferramenta que pudesse substituir as anteriores e

proporcionar aos usuários um sistema único de capacitação permitindo ser elaborado e gerenciado de forma sistematizada, visando contemplar todo o plano de capacitação do servidor. O sistema denominado APRENDERE, foi estruturado na plataforma *web*, de acordo com as áreas de atuação do PDC, relacionadas aos eixos do Plano de Governo, está integrado a diferentes sistemas de gerenciamento de RH – Recursos Humanos como DAP - Diretoria de Apoio Procedimental; base de dados dos usuários do Município; GHURU e META4, que importa dados funcionais dos servidores: SIC – Sistema de cadastro único da Comunidade; SIRHUS – RH das empresas de economia mista e O.S's e SGP – sistema de gestão pública, que trata dos aspectos da contratação de docentes.

No ano seguinte, 2007, consolida-se a implantação das novas tecnologias, observando-se o crescimento dos indicadores de participação e certificação, cobertura em educação permanente e média de hora/aula servidor. O Sistema APRENDERE possibilitou avanço significativo nas ações de capacitação uma vez que ampliou e facilitou o acesso a todas as informações referentes ao PDC, tanto para os técnicos do IMAP como para os representantes e servidores e comunidade. O sistema permite o acompanhamento das ações por meio de vários tipos de relatórios, entre eles: Ação de capacitação, Avaliação, Agenda de Cursos, Banco de Colaboradores, Banco de *E-mails*, Capacitados por Órgão, Capacitação *versus* modalidade, Conferência de ação de capacitação, Cronograma de Cursos, Formas de Contratação, Frequência, Frequência *versus* participação, Gerencial das Ações de Capacitação, Indicadores da Escola de Administração Pública, Inscritos por órgão, Horas *versus* órgão, Lista de docentes, Participantes certificados, Participantes por ação em andamento, Participação por ação *versus* turma, Parecer jurídico e Vagas *versus* órgãos.

Após o período de estudos e testes foram realizadas capacitações a todos os técnicos do IMAP e representantes das secretarias a fim de poder operar a nova ferramenta de gestão. Em novembro iniciou-se o cadastro das ações de 2008.

Em 2008 com esta nova ferramenta de trabalho, cuja apropriação por parte dos técnicos e representantes das secretarias/órgãos aconteceu no final do ano anterior dá-se o início da utilização do sistema APRENDERE, foram

certificados 20.095 servidores na modalidade presencial dos quais 66,53% em competências comuns e 33,47% em competências específicas. A este número somam-se 19.213 certificações na modalidade a distância que se denomina Programa Semeador.

Essa implantação envolveu o cadastramento de todas as ações promovidas pela Escola de Administração Pública (EAP), bem como a capacitação dos representantes para o acesso as informações e cadastramento dos cursos no APRENDERE.

No ano de 2009, com a implantação dos Contratos de Gestão na Prefeitura de Curitiba, documento firmado entre o Prefeito e a equipe de Secretariado onde constam objetivos, projetos e metas a serem alcançados. O IMAP firmou com os dirigentes um acordo de cooperação com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas nos contratos, sendo que uma delas é a cobertura de 100% em educação permanente, comum a todas as secretarias e órgãos.

Com a implantação dos contratos de gestão o índice de cobertura alcança 93% em educação permanente na PMC. Acréscimo de 81,71% se comparado ao ano de 2008(IMAP, 2012).

Destaca-se neste ano a inauguração de mais uma unidade de capacitação o Centro de Educação Permanente do IMAP, localizado no 2º andar do Edifício Delta, composto por seis salas de aula que comportam 255 servidores, dotadas de equipamentos de multimídia e infraestrutura pensada para um ambiente de aprendizagem.

Desde 2009 o IMAP participa do projeto de descentralização dos cursos da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, por intermédio da celebração de um Acordo de Cooperação Técnica, viabilizando o atendimento dos servidores públicos, que atuam em órgãos municipais e federais no Paraná e Região Sul.

Para a ENAP esta cooperação tem ampliado sua atuação para os servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal que atuam em órgãos localizados fora do Distrito Federal. Ao IMAP, a promoção de intercâmbio de conhecimentos, a qualidade dos docentes e dos cursos promovidos e experiências entre entidades públicas que se dedicam à capacitação de servidores públicos. O IMAP incentiva e prepara os servidores

que possuem características e formação para docência nas diversas áreas. Atualmente trabalha na atualização do Decreto que possibilita ao docente/servidor receber pela hora/aula trabalhada, conforme critérios legais e institucionais.

Neste ano também, ressalta-se a participação no Projeto de Cooperação Internacional, realizado em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e *Canadá of School of Public Service* – CSPA para replicação no município. Essa parceria resultou na implantação de novas metodologias para o desenvolvimento das lideranças.

Baseado em dados do relatório anual de 2010, observa-se que o IMAP alcançou a meta de estimular o desenvolvimento das potencialidades, competências e habilidades dos servidores públicos municipais do quadro próprio da administração direta e indireta, funcionários das sociedades de economia mista, detentores de cargos em comissão, assim como de membros da comunidade, organizada ou não envolvidos em projetos da Administração, mediante programas e atividades de formação, qualificação e aperfeiçoamento (IMAP, 2012).

O modelo de gestão da Prefeitura de Curitiba está pautado na interdependência dinâmica que envolve áreas como a gestão do conhecimento, da informação, das pessoas e dos recursos, compondo um ciclo em permanente movimento. Nesse ciclo, o pensar, o agir e o avaliar se dão de forma interdependente e complementar e contribuem para oferecer uma visão sistêmica da instituição. O enfoque em melhoria da qualidade na prestação de serviços, orientada aos interesses do cidadão e com vistas a resultados são objetivos do modelo de gestão atual. Para atingir tais objetivos é necessário ter servidores motivados e comprometidos com os resultados desejados. (IMAP, 2012)

Para acompanhar a execução do PDC e de seus resultados, a EAP elaborou o projeto CONSOLIDAÇÃO. Este projeto tem como objetivo garantir a qualidade das ações de capacitação por meio da implantação de metodologia sistematizada de avaliação e monitoramento.

Na continuidade das ações do PDC adotou-se a metodologia da ENAP: as “trilhas de aprendizagem”. A metodologia consiste na aquisição de conhecimentos de forma crescente e contínua e, para tanto, as informações

devem estar distribuídas e organizadas partindo daquelas mais elementares ou fundamentais até as mais complexas ou avançadas.

No ano de 2011, ocorreu a implantação do procedimento de cadastro e credenciamento de colaboradores externos para prestação de serviços referentes às ações de desenvolvimento de competências e outras de desenvolvimento institucional nas modalidades de *Coach*, Consultor, Conteúdistas, Docente, *Mentory*, Monitor, Palestrante, Facilitador, Pesquisador, Revisor, Tradutor, Tutor, para o Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, denominado Banco de Colaboradores.

O Banco de Colaboradores teve como objetivo constituir um Banco de colaboradores externos (pessoa física e/ou jurídica) para as atividades de desenvolvimento de competências e ações de desenvolvimento institucional realizadas pelo Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, bem como sistematizar informações sobre competência técnica dos colaboradores a fim de aperfeiçoar os processos de contratação.

Ainda no ano de 2011, houve a implantação do Boletim Informativo Eletrônico denominado de “Conhecimento em Ação”, criando-se assim, mais um canal de comunicação para divulgação das ações do PDC junto aos representantes das secretarias e/ou órgãos. Este Boletim ampliou a divulgação das notícias e informações a respeito das atividades do PDC, bem como a publicação do seu Cronograma de Cursos Presenciais e a Distância, que é feita por *e-mail* e enviada por arquivo eletrônico onde o público alvo visualiza num único documento todas as informações.

A cobertura em educação permanente alcança em 2011, o índice de 95% em toda a PMC. Esta meta, que integra o Contrato de Gestão de todas as secretarias e/ou órgãos da PMC, foi atingida por 58% delas. Um total de 19% obteve uma média de 90 a 99% e 16% obtiveram percentual de 83 a 89% (IMAP, 2012).

No planejamento do PDC no ano de 2012, foi apresentado às secretarias/órgãos um catálogo com quarenta e seis cursos de competências comuns, dos quais dez na modalidade totalmente via *web*. Esta inovação pretendeu trabalhar questões de alinhamento conceitual, como pré-requisito, para posteriormente realizar um aprofundamento na forma presencial.

A definição dos temas desenvolvidos em 2012 partiu de uma construção coletiva, durante oficina de cocriação, da qual participaram técnicos da EAP e os representantes das diversas secretarias e/ou órgãos que estabeleceram as prioridades para o ano, para as competências comuns. Quanto às competências específicas o processo ocorreu por meio de discussões internas nas secretarias e/ou órgãos que após validação dos cursos encaminhou ao IMAP para deferimento.

Na área de educação permanente 2012, foi realizado um total de 51,5 horas/aula/servidor/ano. Esse valor foi obtido por meio da realização de 152 cursos para o desenvolvimento de competências comuns; 303 cursos voltados às competências específicas e 166 cursos à distância, o que totalizou um montante de 1.660.249 horas de capacitação/ano (IMAP, 2012).

A cobertura em educação permanente, o que significa dizer, no mínimo 01 curso por servidor/ano, foi de 95% em toda a PMC. Essa meta, que integra o Contrato de Gestão de todas as secretarias e/ou órgãos da PMC, foi atingida por 58% delas. Um total de 19% obteve uma média de 90% a 99% e 16% obtiveram percentual de 83 a 90%, (IMAP, 2012).

A Prefeitura de Curitiba, no ano de 2012 inovou em seus processos ao adotar e implantar nova tecnologia totalmente web para a modalidade de ensino à distância. Esta modalidade visa otimizar recursos sem perder de vista o objetivo principal que é alcançar o servidor e atuar em seu processo de capacitação independente de sua unidade de trabalho.

No próximo capítulo são apresentados os resultados dos dados coletados da pesquisa realizada junto aos gestores municipais.

5.5 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAIS SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA

A amostra da pesquisa compreende 17 respondentes, que possuem o seguinte perfil. A maioria dos líderes das secretarias e/ou órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba tem idade superior a 46 anos (11 pessoas) e apenas 6 pessoas estão na faixa etária dos 36 a 45 anos. Este perfil mostra que a maioria dos respondentes está mais tempo no serviço público, o que

possivelmente traz um maior grau de conhecimento sobre as atividades públicas e as mudanças que ocorreram nas últimas décadas.

Em relação ao gênero, 8 respondentes são homens e 9 mulheres. Na PMC, em se tratando da população, estudo levantado em 2012 no sistema informatizado do setor de Recursos Humanos, apontou que a PMC tem 85% de seu quadro composto de mulheres. E, apesar desta pesquisa contar com uma participação maior das mulheres, há uma representação quase equitativa dos gêneros. Entretanto no mercado de trabalho é cada vez mais expressiva a presença do gênero feminino, e isto também ocorre nas atividades do setor público, tal como na PMC, onde predomina a participação da mulher.

Das 17 secretarias e/ ou órgãos dos gestores e/ou técnicos participantes, a maioria foi representada por um respondente, sendo elas: Secretaria Municipal do Abastecimento - SMAB, Secretaria do Governo Municipal - SGM, Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos - SMAM, Secretaria Municipal de Finanças - SMF, Secretaria Municipal de Planejamento - SEPLAN, Secretaria Municipal de Saúde - SMS, Secretaria Municipal de Turismo - SETUR, Secretaria Municipal do Urbanismo - SMU, Fundação de Ação Social - FAS, Fundação Cultura Curitiba - FCC, Gabinete do Prefeito - GAPE, Instituto Curitiba de Saúde - ICS, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC, Urbanização de Curitiba - URBS, e Procuradoria Geral do Município - PGM. Apenas o Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP e a Secretaria Municipal de Obras Públicas – SMOP tiveram dois gestores e/ou técnicos respondentes. Neste caso, a participação ficou bem pulverizada entre as secretarias e/ou órgãos, abrangendo gestores das mais diversas áreas, como saúde, planejamento urbano, cultura e finanças, por exemplo. Isso é importante, para compreender nas próximas perguntas, se de fato nas mais diversas áreas da PMC existe a efetividade de um Plano de Desenvolvimento de Competências capaz de compreender todo seu universo.

Referente ao cargo que os respondentes exercem na Prefeitura Municipal de Curitiba, 2 respondentes ocupam o cargo de diretor, 3 são servidores gerentes e 4 pessoas exercem as funções de superintendência, coordenação e técnica, totalizando 12 servidores. Neste caso, a maioria da amostra desta pesquisa contou com gestores que além de técnicos trabalham também com a linha de frente (área estratégica) da PMC.

Sobre o tempo que exercem esse cargo, dos 17 participantes, 9 gestores ocupam essa função há mais de 7 anos, 4 respondentes estão nessa atividade entre 4 e 6 anos e os outros 4 restantes disseram estar de 1 a 3 anos. Se for compilar o tempo de há mais de 7 anos (o que daria de 1 a 2 gestões), a maioria dos respondentes tem experiência e conhecimento na área pública.

Sobre o vínculo empregatício, 5 gestores são comissionados, mas a maioria (12 participantes) são servidores públicos efetivos. Em sua totalidade trata-se de servidores que conhecem bem o ambiente da PMC, uma vez que mesmo estando em cargos comissionados já pertencem ao quadro há mais de uma ou duas gestões.

Com base na pesquisa, apresenta-se no quadro 8, abaixo, uma síntese do perfil dos gestores respondentes da PMC.

Perfil dos Gestores e/ou Técnicos	Número de Gestores e/ou Técnicos
<i>Faixa Etária</i>	
18-25 anos	0
26-35 anos	0
36-45 anos	6
Mais de 45 anos	11
<i>Gênero</i>	
Masculino	8
Feminino	9
<i>Função na PMC</i>	
Superintendente	4
Diretor	2
Coordenador	4
Gerente	3
Técnico	4
Secretário	0
Outros	0
<i>Tempo de Função</i>	
Menos de 1 ano	0
1-3 anos	4
4-6 anos	4
Mais de 6 anos	9
<i>Vínculo Profissional</i>	
Servidor Público	12
Comissionado	5

Quadro 9 Perfil dos Gestores e/ou Técnicos

Fonte: Pesquisa de Campo

No tocante à questão sobre o Empreendedorismo Público analisado nesta pesquisa como uso criativo de recursos Humanos, que é uma característica dos governos que buscam inovar na destinação dos recursos públicos objetivando maximizar resultados com eficácia, eficiência e efetividade nas políticas e serviços públicos ofertados a população; podemos descrever os seguintes dados da pesquisa. Para a maioria dos respondentes (14), as principais mudanças que ocorreram na sua secretaria/órgão foram: alcance das metas previamente alcançadas, entendimento e aplicação do planejamento orçamentário, compreensão e aplicação do processo licitatório em sua forma

legal. E, demais mudanças mencionadas foram: agilidade nos atendimentos aos cidadãos, adoção de novas tecnologias para execução das ações, redução dos fluxos rotineiros e definição de metas intersetoriais. Estes resultados mostram que, de fato, ainda o que mais se prioriza nas ações diárias/anual do gestor, é o: “alcance de metas previamente acordada”. Ao lembrar que hoje o Plano de Desenvolvimento de Competências da PMC é regido nesse sistema de cumprimento de metas assinado em cartório, sabe-se da importância e da responsabilidade que esses gestores possuem com esse trabalho de capacitação de seus servidores. É evidente, que o cumprimento de metas não é somente essa (de capacitação profissional de seus servidores) que terá de cumprir e sim inúmeras outras nas mais diversas áreas e também na atividade fim que sua secretaria e/ou órgão presta a prefeitura e/ou comunidade. Somente reforçando e entendendo, a importância do PDC estar inserido na pactuação das metas, pois faz com que esses líderes cumpram o percentual de cobertura de sua secretaria e/ou órgão, mesmo que seja somente para cumprir o valor numérico – de cada servidor realizar com 1 (um) curso por ano, seja na modalidade presencial ou à distância.

Em relação à forma com que os respondentes participaram dos processos de mudanças no âmbito da gestão municipal, foi questionado se eles se envolveram na fase de planejamento, de implantação e/ ou outra. 16 respondentes afirmaram que participaram tanto da fase de planejamento como de implementação. Neste caso, percebe-se que os gestores estão preparados e participando ativamente com a equipe no momento de seu planejamento. A PMC tem por cultura, sempre no final do 2º semestre do ano anterior, reservar alguns meses para planejar o ano seguinte e aqui cabe exatamente essa explicação, pois se comprovou o que antes era uma hipótese. Por haver esse processo de planejamento, tão importante nas organizações públicas, há uma maior adesão nas participações dos cursos ofertados no IMAP, pois os servidores se organizam para tal mês do próximo ano participar de atividade e/ou curso interno da PMC ou até mesmo de algum evento externo de sua área. Nesse último caso, é possível quando há verba e solicitação do pedido com antecedência de 3 meses. O IMAP destina orçamento conforme planejamento para as ações de capacitações comuns e/ou específicas, salvo algumas exceções, como por exemplo, as Secretarias de Saúde e Educação,

que pelo contingente de servidores, possuem verba própria. Apenas um respondente respondeu que não participou de tais fases da gestão, mas somente na execução de tarefas. Provavelmente, este respondente é o ocupante do cargo técnico (apenas um respondente nesta categoria), que por atuar na área técnica não tem poder de decisão. E, neste caso, ainda percebe-se que os servidores técnico-administrativos possam estar ainda a margem do processo de mudanças.

Questionados se as mudanças nos processos de trabalho ocorridas nos últimos anos na PMC trouxeram resultados e/ou impactos positivos imediatos para o setor, secretaria e/ou órgão, **15 respondentes afirmaram que sim** e os restantes 2 servidores responderam não. Este resultado corrobora o perfil participativo dos gestores municipais, já apresentado nos resultados anteriores da pesquisa; e podemos ainda acrescentar que tais impactos e resultados positivos estão relacionados a: I) maior credibilidade nas ações da secretaria, II) melhora no atendimento e otimização na utilização dos recursos, III) mais agilidade nas respostas ao servidor, IV) integração da equipe e V) segurança nas informações, que são posicionamentos apresentados pelos respondentes.

Sobre as principais fontes de informação utilizadas pelos respondentes, que possibilitaram a promoção de mudanças na sua secretaria/órgão, destacam-se por ordem de importância: acesso a internet e participação em cursos de capacitação promovidos pelo IMAP, aproveitamento do capital intelectual e/ou talentos internos e conversas informais; e leitura técnica. Demais fontes também mencionadas foram: Assessorias, boas práticas, banco de ideias, benchmarking, consultorias externas, informações provenientes do cidadão e publicações da área (ver Quadro 9 abaixo).

	TOTAL
Acesso a Internet; Participação em Cursos de capacitação.	14
Capital intelectual e ou talentos internos. Conversas informais.	12
Leitura técnica.	9
Boas práticas. Publicações da área.	7
Informações provenientes do cidadão.	6
Benchmarking. Assessorias e consultorias externas. Banco de idéias. Outro.	4

Quadro 10 Fontes de informação para promover mudanças na sua secretaria/órgão

Fonte: Pesquisa de Campo

Para compreender estes resultados, sabe-se que o uso mais frequente em qualquer ambiente organizacional hoje é o uso da “internet” pois além de se ter um universo de informações e sempre apresentando um resultado de busca e da facilidade de acesso, é um meio frequente de se buscar informações, com mais rapidez, praticidade e economicidade em qualquer ambiente, seja de trabalho, de pesquisa, estudo ou até mesmo para se utilizar como lazer.

Com o mesmo grau de relevância, os respondentes destacaram a participação nos “cursos de capacitação”. Por ser uma fonte da atividade fim do IMAP, que é a promoção de cursos de capacitação, como seu carro chefe/linha de frente, e este não há custo direto ao servidor, é uma das principais formas de uso e promoção ao conhecimento para se gerar futuramente as mudanças que cada secretaria e/ou órgão necessita.

Além do uso dessas fontes, com alto grau de utilização, tem-se também: “capital intelectual e ou talentos internos” e “conversas informais”. A valorização do capital intelectual na PMC, se caracteriza pela disseminação e promoção nas semanas do conhecimento, gravações de vídeo-aulas, e outros momentos de troca e compartilhamento, onde os talentos da PMC são apresentados para um público bastante variado formado por servidores, comunidade, academia, terceiro setor, empresas e demais prefeituras de outras regiões.

Para compreender a relevância que os respondentes atribuem ao trabalho intersetorial que é fundamental para a atual gestão, dada as recentes mudanças na sua atuação estratégica, os gestores atribuem a importância da intersetorialidade por facilitar processos para: (por ordem de importância): otimizar os recursos públicos, compartilhar informações, alinhar os objetivos entre as secretaria/órgãos em seus vários níveis de decisão e poder; e evitar o retrabalho. Demais razões destacadas foram: valorizar os talentos internos, melhorar a destinação e o controle dos recursos orçamentários e melhorar a compreensão do público destinatário das políticas públicas (ver Quadro 10 abaixo).

	TOTAL
Otimização de recursos.	15
Compartilhamento de informações.	14
Alinhamento dos objetivos.	11
Evitar retrabalho	11
Valorização dos talentos.	10
Melhor destinação e <i>accountability</i> dos recursos orçamentários.	9
Maior compreensão do público destinatário da política pública.	7
Outro.	6

Quadro 11 Importância de se trabalhar intersetorialmente no desenvolvimento dos projetos e políticas públicas

Fonte: Pesquisa de Campo

Estes resultados mostram que para os gestores participantes da pesquisa, dada as suas experiências, justificaram suas respostas com base no tempo em que realizam às suas práticas profissionais, seguindo uma visão lógica de administração pública eficiente, pois trabalhando intersetorialmente no desenvolvimento de projetos e das políticas, terá maior controle e acompanhamento na “otimização de recursos”, do “compartilhamento de informações”, do “alinhamento dos objetivos da PMC para com sua secretaria/órgão”, evitando “retrabalho” quando orienta e acompanha de perto, suas ações integradas e intersetoriais.

Referente aos obstáculos existentes para promover mudanças na secretaria/órgão, os respondentes destacaram, por ordem de importância: a cultura organizacional, os orçamentos e a resistência do corpo funcional às mudanças. Demais obstáculos mencionados foram: rotatividade no nível estratégico, interdependência entre os órgãos, rotatividade dos funcionários e a falta de alinhamento das TICs com as demandas diárias (ver Quadro 11 abaixo).

	TOTAL
Cultura organizacional.	12
Orçamentários.	10
Resistência do corpo funcional a mudança.	7
Rotatividade no nível estratégico.	6
Interdependência entre os órgãos.	6
Grande rotatividade dos funcionários.	3
Falta de alinhamento das TICS com as demandas diárias. Outro.	2

Quadro 12 Obstáculos para promover mudanças na secretaria/órgão

Fonte: Pesquisa de Campo

As respostas para a questão referente aos obstáculos para as mudanças sinalizam o seguinte. A razão da cultura organizacional é elemento preponderante em qualquer organização seja ela pública ou privada; embora nas organizações públicas quiçá seja ainda mais problemática devido à cultura burocrática predominante, que dificulta mudanças no geral; sem contar que este aspecto ainda gera, por outro lado, passividade no comportamento dos servidores públicos. E, o segundo item mais apontado diz respeito ao “orçamento”, fator que independe da vontade dos servidores, pois numa estrutura verticalizada, o orçamento é discutido e aprovado de forma global.

Na terceira opção, aparece a “resistência do corpo funcional a mudança” mais uma vez se destaca, neste caso, o caráter negativo da cultura organizacional burocrática das organizações públicas para a promoção de mudanças.

Questionados ainda sobre ocorrência da implantação de novos canais de comunicação, facilitadores de mudanças na gestão pública, a maioria dos participantes da pesquisa (12 pessoas) afirma que houve mudanças significativas nesta questão. Os documentos pesquisados mostram que, ao longo da trajetória do Plano de Desenvolvimento de Competências, inúmeras ações exercidas pelas diversas secretarias e/ou órgãos da PMC constituíram: promoção de reuniões quinzenais, elaboração de relatórios mensais das atividades, institucionalização do portal na web, criação da: ouvidoria, rádio corredor, fale conosco, jornal do servidor – que é impresso e entregue em toda a PMC, *desk* informativos; além de promoção da capacitação, entre outros.

Ao analisar a política que provou a mudança mais significativa na secretaria/ órgão, a maioria dos respondentes destaca, por ordem de

importância: a “política de contratualização de resultados” ea “política de gestão por competências”. Este resultado reforça mais uma vez a importância da pactuação registrada em cartório por todas as secretarias e/ou órgão, a cada ano, com todas as metas e objetivos que terão de cumprir naquele ano; e, como mencionado anteriormente, uma das ações contratualizadas é o Plano de Desenvolvimento de Competências do IMAP, que tem de ter a conclusão em 100%, ou seja, o gestor terá de liberar e/ou autorizar, pelo menos, uma vez ao ano, todos os colaboradores para se capacitar pela Escola de Administração Pública, seja por meio de uma palestra, curso, evento interno, externo, ou educação à distância.

Ainda sobre tais políticas, questionados quais as estratégias adotadas na sua gestão para garantir a sua execução e cumprimento dos prazos, a maioria dos gestores participantes da pesquisa destaca, por ordem de importância: o monitoramento de metas e a elaboração da agenda conjunta com os servidores; com menor ordem de relevância, são mencionadas a ferramenta da matriz de responsabilidades e a administração do tempo (ver Quadro 12 abaixo).

	TOTAL
Monitoramento por etapas.	13
Agenda conjunta com os servidores.	11
Matriz de responsabilidade.	5
Administração do tempo.	4
Outro.	1

Quadro 13 Estratégias adotadas na sua gestão para garantir a execução das políticas e cumprimento dos prazos

Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se que a maioria norteia sua atuação por “monitoramento por etapas” e “agenda conjunta com os servidores”. Como já se falou nas outras interpretações, uma das ações estratégicas empreendedoras da PMC é o planejamento para se construir no ano seguinte a Contratualização e por meio dessas atividades realizadas que se cumprem as políticas estabelecidas e seus respectivos prazos.

E, dentre as ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas pelos respondentes, eles destacam o uso do ciclo Planejamento, verificação,

execução e ação (PDCA); e de menor uso têm-se: o PMBOK, análise SWOT, Open Project/ MS Project e BSC (ver Quadro 13 abaixo)

	TOTAL
CICLO PDCA – planejamento, verificação, execução, ação.	12
Outro.	3
PMBOK - conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerenciamento de projetos.	2
ANÁLISE SWOT - cruzamento de cenários – forças/fraquezas/opportunidades/ameaças.	2
OPEN PROJECT/MSPROJECT- software de gestão de projetos (ou gerência de projetos).	2
BSC - <i>Balanced Scorecard</i> .	1

Quadro 14 Ferramenta adotada para gerenciar projetos na sua secretaria/órgão

Fonte: Pesquisa de Campo

A maioria dos gestores (12 pessoas) utiliza a ferramenta “Ciclo PDCA”, que funciona por meio de “planejamento, verificação, execução e ação” para gerenciar diariamente seus projetos no ambiente de trabalho. Esta ferramenta de planejamento, Ciclo PDCA, é muito conhecida da Administração local e de fácil adoção para profissionais da PMC, por ter tido ampla disseminação da sua metodologia através das ações de capacitação para o planejamento oferecidas pelo IMAP.

Sobre as possibilidades de se empreender na gestão municipal, questionados sobre a competência mais relevante do ponto de vista da gestão para promover as mudanças, os respondentes destacaram, por ordem de importância: ter comprometimento, responsabilidade e entrega; capacidade de ser flexível e ser articulador. Nota-se que aqui, as competências destacadas são genéricas, muito coerentes com a função de gestão. Demais competências também destacadas pelos respondentes foram: ser proativo, criativo, ter capacidade de análise e síntese, pensamento e atuação sistêmica e ser empreendedor. Conforme quadro 14abaixo:

	TOTAL
Comprometimento, responsabilidade e entrega.	14
Flexibilidade.	13
Articulação.	12
Pró-atividade. Criativo.	9
Capacidade de análise e síntese.	8
Pensamento e atuação sistêmicos.	7
Empreendedor.	6
Outro.	5

Quadro 15 Competências essenciais para o exercício da função como gestor público

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação ao Plano de Desenvolvimento de Competências implantado na PMC, desde 2005, os respondentes o avaliam da seguinte forma.

Questionados sobre o aumento da capacidade técnica e comportamental dos servidores que participaram dos cursos de capacitação promovidos pelo PDC, para o alcance dos resultados, a maioria percebe que tais cursos foram relevantes para que se promovesse uma sistematização dos conhecimentos institucionais e possibilitou que houvesse o alinhamento entre os objetivos e metas corporativas, de forma a promover modernização da cultura organizacional. No entanto, nem todos percebem que tais cursos possibilitaram contribuir para a adoção de novas práticas que aperfeiçoasse os processos de trabalho e para desenvolver novas competências individuais e organizacionais. (ver Quadro 15 abaixo).

	TOTAL
Contribui para a adoção de novas práticas, aperfeiçoando os processos de trabalho.	5
Desenvolve competências individuais e organizacionais.	4
Promove a sistematização dos conhecimentos institucionais.	13
Alinhamento dos objetivos e metas corporativas. Promove modernização da cultura organizacional.	12
Agrega saber historicamente acumulado.	1

Quadro 16 Os cursos do PDC subsidiam o servidor de modo a facilitar o alcance dos resultados na secretaria/órgão

Fonte: Pesquisa de Campo

Na análise observam-se que os posicionamentos em sua maioria corroboram as metas do PDC, que foi institucionalizado pela PMC como uma ação voltada para capacitar os servidores municipais e alinhar as suas

atividades baseadas na Gestão por Resultados – GPR; ademais, esta pesquisa percebe tais mudanças estratégicas como uma ação empreendedora pública por modificar processos de trabalho (estrategicamente orientadas para a gestão por competências) e em consonância com a adoção de novas ferramentas de gestão (Gestão por Contratos e Gestão por Resultados).

Em sua maioria, os gestores relataram que todas as opções apresentadas subsidiam o servidor para alcançar os resultados da secretaria/órgão, sendo que: “contribui para a adoção de novas práticas, aperfeiçoando os processos de trabalho”, “desenvolve competências individuais e organizacionais”, “promove a sistematização dos conhecimentos institucionais”, “alinhamento dos objetivos e metas corporativas, e, “promove a modernização da cultura organizacional”.

Sobre o alcance de metas e ações previstas no contrato de gestão das secretarias e/ou órgãos dos respondentes, a maioria (9 pessoas) avalia que elas foram cumpridas integralmente ao 1º semestre de 2012; e os restantes 8 respondentes disseram que elas foram cumpridas parcialmente. E, dentre os fatores que justificam tais resultados, os respondentes apresentam os seguintes, por ordem de importância: planejamento das ações, participação nos cursos de capacitação oferecidos pelo IMAP, desenvolvimento de competências e mudanças comportamentais e gerenciais (ver Quadro 16 abaixo).

	TOTAL
Planejamento das ações.	17
Participação dos servidores nos eventos de capacitação.	16
Competências desenvolvidas (conhecimento, habilidade e atitude).	15
Comportamental	15
Gerencial	15
Adoção de novas metodologias de trabalho.	13
Estrutural	13
Inovação Tecnológica	13

Quadro 17 Fatores que contribuíram para o alcance deste resultado

Fonte: Pesquisa de Campo

Visto que os respondentes associam o desenvolvimento de competências dos servidores como um fator importante para o alcance das metas e ações contratuais previstas anualmente, a pesquisadora questionou

sobre a noção que eles têm referente ao modelo de competências adotado pela PMC, que norteia o Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.

A maioria o considera uma ferramenta de gestão de pessoas, que possibilita alinhar os objetivos e metas da gestão municipal entre as secretarias e/ou órgãos; além de possibilitar desenvolver competências para a gestão. Enfim a maioria considera o plano um *mix* das alternativas apresentadas (ver Quadro 17 abaixo), mas avaliando isoladamente, 7 pessoas o consideram apenas uma ferramenta de gestão e poucos o avaliam como uma ação empreendedora na forma de gerenciar pessoas. Uma constatação da falta de intimidade dos gestores com as características de uma ação pública empreendedora.

	TOTAL
Todas as alternativas estão corretas.	8
Uma ferramenta de gestão.	7
Uma forma de alinhamento das metas e objetivos da gestão municipal.	4
Um programa de educação corporativa necessário ao desenvolvimento da gestão empreendedora.	4
Uma ação empreendedora da PMC.	2
Uma forma de gerenciar pessoas.	

Quadro 18 O modelo de competências adotado pela PMC, que norteia o PDC é

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação aos canais de comunicação, que o IMAP disponibiliza para divulgação dos eventos de capacitação os gestores avaliam, por ordem de importância, os e-mails com mensagens dirigidas, o jornal do servidor, o sistema APRENDERE e o site institucional como os que obtiveram melhores resultados (ver Quadro 18).

	TOTAL
E-mail com mensagens dirigidas	9
Jornal do servidor	8
Sistema APRENDERE – cadastro e acompanhamento das ações de capacitação	8
Site	8
Informativo – conhecimento em ação	6
Todas as alternativas acima	5
Telefone	3
Twitter	0

Quadro 19 canais de comunicação que o IMAP disponibiliza

Fonte: Pesquisa de Campo

E, questionados se eles utilizam outra ferramenta para acompanhar as ações do Plano de Desenvolvimento de Competências, além dos relatórios encaminhados pelo IMAP, a maioria dos gestores (12 respondentes) disse que não; e, somente 5 gestores mencionaram que acompanham por meio do sistema integrado da Prefeitura, podendo ser este ou outro meio que utiliza, alguns ainda se utilizam de um relatório próprio feito exclusivamente para este fim.

Os gestores ainda avaliam que a educação à distância e a implantação da plataforma totalmente *web* na PMC para oferecer os cursos de capacitação foi uma significativa inovação tecnológica realizada pela prefeitura, o que possibilitou alavancar o processo ensino-aprendizagem e maior independência para o servidor no gerenciamento do seu desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para a organização PMC, a EAD em plataforma totalmente *web* também representa avanço, uma vez que amplia o número de pessoas com acesso aos conteúdos das competências comuns e possibilita disseminar o conhecimento organizacional de forma rápida e eficiente, pois através da modalidade *web*, são transmitidos novos conceitos e metodologias de gestão na administração municipal.

6. ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE CURITIBA COMO UMA AÇÃO EMPREENDEDORA PÚBLICA

No decorrer deste estudo observa-se que a Prefeitura de Curitiba não esteve imune às pressões econômicas e políticas, internacionais e nacionais e, desde a década de 1990, vem modificando a sua forma de gestão buscando atuar com base em um modelo participativo ao descentralizar e terceirizar seus serviços. E, posteriormente, em 2007, adota um modelo matricial de gestão por resultados (GpR), com vistas a possibilitar uma gestão mais participativa, ao realizar mudanças nos seus processos, descentralizando os serviços municipais e ao tornar público seus planos e resultados, o que possibilitou à sociedade civil ser partícipe e co-gestora dos recursos públicos, por meio, por exemplo, das audiências públicas. As características do modelo de gestão municipal da cidade de Curitiba, ao enfatizar o planejamento estratégico, alinhamento da gestão operacional à estratégica por meio dos contratos de gestão e a gestão participativa por meio da gestão por competências e por meio da gestão integrada com a sociedade civil através das audiências públicas, caracterizam um modelo de gestão gerencial mesclado com o modelo empreendedor.

Tais mudanças no modelo de gestão municipal, observados na cidade de Curitiba, também ocorreram nas demais prefeituras brasileiras, conforme foi visto no capítulo 2, que apresentou as recentes mudanças na gestão pública no Brasil a partir da Constituição Brasileira de 1988, que por força legal, descentralizou as decisões públicas, atribuiu maior responsabilidade ao gestor público e determinou que suas ações fossem, obrigatoriamente, transparentes e publicadas.

E, além da carta magna, o movimento Brasil Competitivo contribuiu para reforçar as mudanças em curso em prol de se focar os resultados e não mais apenas os meios (visão burocrática), focalizar as atividades públicas e compartilhar responsabilidades com a sociedade civil para realizar o papel do Estado.

No entanto, apesar de tais orientações gerais, a forma com que os gestores municipais modificaram as suas gestões foi (a ainda é) autônoma para criar e adotar ferramentas de gestão mais pertinentes à sua localidade; e

dada a visão do gestor, como também a interação e motivação dos servidores públicos; os modelos de gestão variam no âmbito das prefeituras, o que acaba afetando os resultados das gestões municipais.

Uma das significativas mudanças na gestão pública brasileira decorreu da ênfase dada ao movimento nacional, que demandava aumento por maior democracia através da participação social nos processos governamentais seja em âmbito local, estadual ou municipal. Nesse entendimento a Prefeitura de Curitiba, no ano de 2009, firmou o termo de adesão de Curitiba ao programa “Modernizando a Gestão Pública”, do Movimento Brasil Competitivo (MBC), durante a 28ª Reunião do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo, onde reuniram empresários e administradores públicos do Brasil, fortalecendo o seu modelo de contratualização por resultados.

E, para subsidiar as mudanças necessárias em termos regulatórios, gerenciais e estruturais, foi indispensável um repensar sobre a gestão de pessoas, que também passou por mudanças, sendo gerenciado através do modelo de gestão por competências.

Diante destas mudanças ocorridas nos modelos de gestão da Prefeitura de Curitiba, houve também o compromisso de analisar e promover o alinhamento do Plano de Desenvolvimento de Competências à gestão estratégica para alcance dos resultados.

Relembrando que no Brasil, a gestão pública é regida por cinco princípios apresentados na Constituição Federal de 1988, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Compreendendo estes princípios, todo e qualquer trabalho público deve ser direcionado segundo os ditames legais (princípio da legalidade). Cabe ao gestor público praticar atos públicos segundo os fins legais, tendo como objetivo o interesse público, de forma impessoal (princípio da impessoalidade), agindo de forma correta segundo os princípios éticos da razoabilidade e justiça (princípio da moralidade), além de ter garantida sua publicização; ou seja, tornar público os atos do poder público e ainda a busca pela eficiência, ou seja, gerenciar a partir do uso racional ou mais econômico dos recursos públicos.

Retornando ao objetivo central desta pesquisa, que é analisar o Plano de Gestão por Competências, implantado pela Prefeitura Municipal de Curitiba desde 2005, como uma ação empreendedora na gestão municipal, esta

pesquisa mostrou que a cidade de Curitiba, implantou a partir de 2005, o Plano de Desenvolvimento por Competências para subsidiar uma nova forma de gerenciar a cidade: por meio de uma maior participação, principalmente dos gestores públicos das diversas secretarias e/ou órgãos municipais. E, posteriormente, em 2009, a gestão municipal adotou o Modelo de Gestão por Resultados. Neste momento, promoveu ajustes e adequação ao plano de desenvolvimento de competência.

Em seu novo desenho, o plano ganha características de um modelo empreendedor de gestão com investimentos mais amplos nas potencialidades de seus servidores e na busca de desenvolver competências para o fortalecimento e valorização da organização e das pessoas que nela atuam.

Explicado por suas peculiaridades de um modelo de gestão municipal ainda híbrido, numa associação dos modelos burocrático e gerencial, mas que já apresenta ênfase na inovação por modificar, principalmente a forma de gerenciar as pessoas numa organização pública: a partir do modelo de gestão por competências.

Uma maneira diferente de gerenciar as pessoas denota inovações na forma de gerenciar parte dos recursos públicos: as pessoas. Esta ação, segundo o trabalho de Klein *et al.* (2010), corresponde a um dos níveis de análise do empreendedorismo público: **o uso criativo dos recursos públicos** compreendido, nesta pesquisa, por meio do investimento nas pessoas ao adotar um novo modelo de gestão de pessoas baseado nas suas competências.

A principal finalidade deste modelo ao ser implantado na PMC foi promover uma atuação mais eficiente, eficaz e efetiva da gestão pública, voltada ao atendimento do cidadão e suas demandas. Neste caso, o PDC constitui uma estratégia para realizar os serviços públicos municipais com maior economicidade e qualidade.

No que se refere à noção da gestão pública empreendedora, discutida nesta pesquisa, a partir do trabalho de Meza (2012) podemos reforçar que: o empreendedorismo público, tal como a concepção geral de empreendedorismo, é compreendido como um fenômeno multidimensional por abranger a pessoa responsável pela ação empreendedora, o processo empreendedor em si e o ambiente que favorece e/ou dificulta a realização da ação empreendedora,

incluindo aqui desde elementos pessoais, culturais, políticos até organizacionais. Por ser abrangente, tem em sua interface a interferência de diversas variáveis das múltiplas áreas do conhecimento entre elas (economia, administração, sociologia, antropologia, psicologia, por exemplo) que o utilizam como objeto de estudo, dificultando uma definição hegemônica. Nesta pesquisa, focalizamos as características do agente público (gestor público municipal como empreendedor) e das organizações públicas (as características do modelo de gestão da PMC). Ainda que estes níveis de análise afetam, sobremaneira, o processo de se inovar nas organizações públicas.

Neste caso, é relevante destacar, que apesar dos gestores municipais da amostra desta pesquisa perceber mudanças na gestão municipal local e no próprio comportamento dos servidores, eles avaliam que tais mudanças não constituem uma ação empreendedora pública.

A hipótese é que tais gestores associam o empreendedorismo público com inovação de serviço e/ou de produtos públicos, relacionando o diretamente a uma terminologia da iniciativa privada, e como o estado é basicamente promotor de serviços, talvez fique mais distante de sua realidade. Neste caso, a implantação da política de gestão por competências não é percebida pelos gestores da PMC como uma ação empreendedora pública.

No entanto, baseado no trabalho de Klein *et al.*, (2010), pode-se analisar tal plano como uma ação empreendedora porque promoveu mudanças na forma de se trabalhar, de se comportar e, principalmente, na forma de aprender dos servidores e, principalmente, do gestores públicos da cidade de Curitiba.

O plano de gestão por competências possibilita, portanto, aos servidores do município de Curitiba, uma nova forma de atuar ao permitir que os mesmos a partir do desenvolvimento de suas competências individuais e organizacionais possam contribuir para o alcance da missão e dos objetivos da sua secretaria e/ou órgão.

A partir da implantação do plano, nota-se crescente evolução do processo de desenvolvimento de competências, ano a ano pela análise dos documentos, entre eles, o relatório anual de gestão, IDGP, planos de governo, projeto político pedagógico e publicações do IMAP sobre o tema.

Em consonância com a modernização da Gestão Pública, a Prefeitura de Curitiba busca elevar o desempenho da administração municipal para a

garantia do alcance da sua missão, tendo como objetivo finalístico, a excelência de serviços prestados ao cidadão. O princípio orientador desta modernização foi a constatação de que os processos de gestão de recursos humanos estão diretamente relacionados às estratégias e resultados da organização pública, que é fundamentalmente constituída por organizações de serviços; e o sistema de reconhecimento e remuneração deve estar alinhado a essa tendência.

Com vistas a estes modelos inovadores de gestão pública, o IMAP estruturou suas ações para fomentar o aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governo, conjugando compromissos de projetos, programas e ações prioritárias à qualificação do servidor. Tal processo é amplo e entendido como gestão e desenvolvimento do capital intelectual, ou seja, a soma de conhecimentos de todos os que fazem parte da PMC na forma de capacidade mental coletiva. Com aptidão e talento, o IMAP cria e proporciona vantagem competitiva para alcançar os objetivos de Plano de Governo.

O Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) tem suas particularidades e complexidades, pois atingi mais de 35 mil servidores da Prefeitura de Curitiba. Adotado nesta cidade, ele foi concebido para: desenvolver competências comuns e específicas, desenvolver a capacidade gerencial do gestor municipal e gerenciar o conhecimento dos servidores municipais, por meio de inúmeras ações promovidas pelo IMAP, que individualmente, quer em parceria com a iniciativa privado e outras organizações públicas nacionais (ENAP) e estrangeiras (CSPS).

E, apesar dos avanços constatados no que se refere às mudanças na capacidade de se trabalhar em coletivo, de forma integrada entre as secretarias e alinhada à estratégia do Município; ainda existem inúmeros desafios.

A própria adoção do PDC é um desafio estimulante, exigindo integração, coordenação, complementações e avaliações constantes. Este plano tornou-se mais dinâmico à medida que sua operacionalização mostrou a importância de coparticipações internas e externas à Prefeitura, monitoramento, identificação e adequação de estratégias às demandas existentes, diferentes capacidades de articulação e respostas frente à demanda existente.

São destacados, a seguir, os principais resultados obtidos na área de desenvolvimento de competências:

Percentual de cobertura em educação permanente, o que significa dizer que cada servidor da PMC deverá fazer, ao menos, um curso/ano, atingiu o índice de 93%, considerando o universo de mais de 35.000 servidores.

Ao analisar a evolução desse processo, numa perspectiva de série histórica, observa-se que os percentuais evoluíram de 27% (em 2005) para 93% (em 2012), o que representa uma ampliação de 66%.

A ampliação do número de horas/servidor/ano em educação permanente. Ocorreu de 13 horas/aula (em 2005) para 54,7 horas/aula (em 2012), com ampliação de 320%. Esse total foi obtido mediante a realização de 79 cursos voltados ao desenvolvimento de competências comuns e 209 para o desenvolvimento de competências específicas.

Do número de certificações em educação permanente na PMC, com progressão de 13.224 (em 2005) para 111.888 (em 2012), o que representa 746 % de ampliação.

Os 285 cursos presenciais realizados obtiveram nota média de avaliação de reação equivalente a 8,5. A trajetória percorrida ao longo dos anos nos possibilita avaliar que a inclusão de indicadores de resultado referentes à capacitação (100% de cobertura em educação permanente, o que se traduz em um curso/servidor/ano; percentual de servidores com nível superior e percentual de aproveitamento no desenvolvimento gerencial - DG), para fins de monitoramento nos Contratos de Gestão, conduziu a um novo olhar dos gestores para com esta área. O percentual de aproveitamento das vagas disponibilizadas está crescente e a preocupação em possibilitar o acesso de um número cada vez maior de servidores às capacitações também fica evidenciado.

Com relação à educação à distância, esta modalidade na PMC, acontece por meio do Programa SemEADor e obteve resultados significativos dentre os quais destacam-se: facilitação progressiva do acesso; participação e utilização da nova ferramenta educacional; crescimento da procura de qualificação por meio da EAD; inclusão digital como subproduto a partir da necessidade de conclusão do curso no ambiente virtual; grande abrangência com democratização de acesso aos cursos; valorização do capital intelectual da PMC, por meio da produção de acervo (gravação de teleaulas) com temas de autoria própria e pertinentes à realidade da instituição, bem como

veiculação a todos os servidores; nova cultura de aprendizagem organizacional; números crescentes nos relatórios gerenciais; avanços quantitativos e qualitativos nas capacitações realizadas.

Quanto aos indicadores obtidos por meio da EAD, destacam-se:

A implantação da modalidade de educação a distância via web, a partir de março de 2012, fato este que ocasionou a ampliação significativa das participações no SemEADor, passando de 3.659 no mês de março, para 87.890 participações no mês de novembro do mesmo ano. Tal ampliação no número de participações representa um aumento de mais de 2.000%. A oferta de quatro Programas de Excelência via web, com carga horária superior a 180 horas, subdivididas em 26 módulos. A ampliação das certificações no SemEADor, passando de 20.089 certificações (em 2008) para 87.890 (em 2012), representando ampliação de 337%. A disponibilização via WEB de um Programa com carga horária 184 horas, voltado à temática do Desenvolvimento Estratégico de Pessoas.

Neste aspecto o perfil de competências individuais é observado nas expectativas da instituição em relação aos comportamentos, posturas, habilidades e conhecimentos que os profissionais que nela trabalham necessitam para desempenhar sua função (FLEURY e FLEURY, 2001).

Estas competências, por sua vez, se classificam em comuns e específicas. Tais categorias foram definidas no plano de desenvolvimento de competências, para melhor organização dos conteúdos e seus objetivos visando dar subsídios para o alcance da missão das secretarias e órgãos. E, foram estruturadas da seguinte forma: as competências comuns atuam para disseminar conteúdos que são comuns a todos os órgãos e secretarias; e as competências específicas são aquelas competências indispensáveis ao exercício de uma atividade específica, entre as diversas existentes na PMC, tais como: o conhecimento necessário para contratação e planejamento de grandes obras, na Secretaria de obras; conhecimento e habilidades específicas do tratador de animais, na Secretaria do Meio Ambiente; conhecimento e habilidades para preservar obras artísticas e sonoplastia, na Fundação Cultural, dentre outras.

As ações de capacitação são desenvolvidas de modo que ao atuar na organização seja individualmente, seja coletivamente, as pessoas possam

desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que facilite a construção de novas ideias e interações.

A partir das interações do conhecimento, habilidade e atitudes tem origem um processo de geração e externalização de ideias, conclusões, percepções sobre o trabalho entre as pessoas (FLEURY E FLEURY 2001). Fato de enriquecimento do capital intelectual da pessoa e da organização percebido a partir das respostas do questionário da pesquisa quando a maioria dos gestores define que o desenvolvimento de competências através da participação em cursos do PDC, subsidia o servidor porque: desenvolve competências individuais e organizacionais, promove a sistematização dos conhecimentos institucionais, alinha os objetivos e metas corporativas, contribui para a adoção de novas práticas, aperfeiçoando os processos de trabalho, agrega saber historicamente acumulado, promove modernização da cultura organizacional.

Com base nas pesquisas de Fleury e Fleury (2004), a prefeitura de Curitiba, definiu as competências necessárias para o exercício da função pública; aquelas que precisariam ser desenvolvidas a partir do plano de competências, sendo: Articulação, pró-atividade, flexibilidade, pensamento e atuação sistêmicos, comprometimento, responsabilidade e entrega capacidade de análise e síntese e ainda criatividade.

Entretanto, no questionário de pesquisa, além destas, incluímos o termo “empreendedor” como uma das competências para que o gestor identificasse seu grau de importância para o exercício da função pública e apenas três respondentes disseram “ser o empreendedorismo” uma competência relevante para a administração pública e na sua função como gestor público.

Nota-se mais uma vez que mesmo adotando no seu cotidiano, práticas consideradas empreendedoras no aspecto de inovar para melhorar os processos de trabalho com vistas a agregar valor social a organização; referente ao PDC, o gestor ainda não reconhece o termo empreendedorismo e ignora sua extensão e alcance no ambiente público. Ademais, as competências destacadas pelos entrevistados como as desenvolvidas e mais relevantes para o seu trabalho estão associadas à atividade específica do gestor e não do servidor em geral, o que reflete o perfil da própria amostra.

O desenvolvimento das competências, principalmente nos gestores municipais, objetiva capacitar as pessoas para atuar de forma a garantir efetividade nas políticas públicas; no sentido da sua continuidade dentro dos reais interesses daqueles que são diretamente impactados por elas: os cidadãos.

Desta forma podemos então associar o empreendedorismo público à ação de indivíduos e/ou grupos de indivíduos, que identificam oportunidades para realizar objetivos políticos e/ou sociais, reunindo e investindo recursos para tais finalidades.

As inovações com fins sociais e/ou políticos em prol do benefício da coletividade pode ocorrer nos seguintes níveis: (I) a partir do marco regulatório, que limita a ação pública e privada; (II) criação de novas organizações públicas, tais como organizações sociais ou organizações não governamentais (ONGs) e bureaus governamentais; (III) gestão criativa dos recursos públicos e (IV) externalidades positivas das ações privadas sobre o domínio público a partir de parcerias entre o público e o privado (KLEIN *et al*, 2010).

Conforme observado ao longo dessa pesquisa, o diferencial nesse caso é a compreensão de que se deve partir de uma lógica distinta da iniciativa privada: enquanto esta trabalha para o atingimento de metas e aumento de seu capital financeiro, no ambiente público o objetivo norteia-se pelo alcance do aumento do valor social agregado. O impacto na vida das pessoas que dependem diretamente das políticas implementadas pela Administração Pública.

O plano de desenvolvimento de competências, estruturado a partir do estabelecimento das competências comuns e específicas: nas comuns atua-se para disseminar conteúdos que são comuns a todos os órgãos e secretarias, e são categorizadas como específicas aquelas competências indispensáveis ao exercício de uma atividade específicas como, por exemplo: o conhecimento necessário para contratação de grandes obras; cursos específicos da secretaria de obras.

O Plano foi repensado e reorganizado junto com a implantação dos contratos de gestão para contemplar as respectivas áreas de governo sendo: inovação social, planejamento, programação e finanças, logística pública, tecnologia da informação e comunicação, gestão de pessoas, meio ambiente e

sustentabilidade e estabelece diretrizes para o alcance dos objetivos da gestão; quando perguntado aos gestores qual política provocou a mais significativa mudança na sua secretaria ou órgão, eles apontam em primeiro lugar; contratualização de resultados e em segundo lugar; gestão por competências. Este resultado confirma a abrangência destas políticas no âmbito da administração municipal, consolidando a sua importância para o processo de mudanças na gestão local, apontando sua vocação para inovação e características empreendedoras.

CONCLUSÃO

O objetivo central desta pesquisa foi analisar o Plano de Gestão por Competências implantado pela Prefeitura Municipal de Curitiba, desde 2005, como uma ação de empreendedorismo público na gestão municipal. Para tanto, foram especificados os seguintes objetivos: a) apresentar as principais mudanças ocorridas na gestão pública brasileira a partir do debate sobre a reforma do estado e os modelos gerenciais de gestão, desde o período da República Velha; b) discutir os conceitos de empreendedorismo público e gestão por competências; e, c) caracterizar o perfil de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba no que se refere: a sua natureza organizacional, modelo de gestão por competências e empreendedorismo público; d) Ampliar o debate acadêmico e institucional sobre empreendedorismo associado ao desenvolvimento de competências na Administração Pública Municipal.

Em relação ao objetivo específico de apresentar as principais mudanças ocorridas na gestão pública brasileira, por meio do referencial teórico foram contempladas as reformas da administração do Estado e da administração pública, com o propósito de compreender os processos de modernização que a gestão pública brasileira passou, partindo de um modelo burocrático para a adoção de metodologias e ferramentas empresariais do Modelo Gerencial; este movimento representou uma resposta ao modelo tradicional voltado ao controle e centrado em si mesmo, que eram características do modelo burocrático. Assim como discutir as características do modelo empreendedor e suas tendências inovadoras em relação ao modelo anterior; entre elas uma nova forma de gerenciar as pessoas e possibilitar novas competências, com vistas a tornar a ação pública mais empreendedora. Também debater sobre a promoção da participação social, e do cidadão como protagonista das políticas públicas num modelo que pretende ser integrado e participativo, a partir da oferta de melhores serviços à sociedade. Observa-se uma mudança na destinação dos recursos, através do cuidado e de seu uso criativo para garantir a legalidade de sua aplicação, bem como a transparência no uso destes recursos públicos e também a abertura a outros *stakeholders*, de forma a

potencializar os recursos na tentativa de alcançar efetividade e impacto nas políticas.

Por outro lado, para discutir os conceitos do empreendedorismo e empreendedorismo público recorreu-se a diversos autores entre eles (KORNAI, 1986; MEZA, 2012; KLEIN *et al.*, 2010; ENGEL *et al.*, 2006; GUPTA, 2008, MORRIS, 2007), assim é possível notar marcas do comportamento empreendedor e processo empreendedor. Em Paiva Jr. (2004), o conceito multidimensional vislumbra um empreendedorismo coletivo e interacional gerando no setor público a criação de valor público, resultado de ação coletiva a ser consumido coletivamente por cidadãos. Neste aspecto o empreendedorismo público em si pode ser encontrado no ambiente que favorece ou dificulta a realização da ação empreendedora, incluindo aqui desde elementos culturais, políticos até organizacionais.

Melhorar os fluxos dos processos, por exemplo, pode ser considerada uma ação empreendedora; se um beneficiário precisava esperar 15 dias pela resposta de um serviço e a partir de mudanças implementadas no fluxo do trabalho, o tempo de espera reduz para 2 dias; esta foi segundo Klein *et al.*, (2010), uma ação empreendedora no tocante ao uso criativo dos recursos públicos neste caso, o gerenciamento diferenciado das pessoas por meio de suas competências, visando uma forma diferente de realizar os serviços públicos.

Para tratar do objetivo específico sobre modelo de gestão por competências e empreendedorismo público a pesquisa baseou-se no trabalho dos seguintes autores como Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001) para compreender os desafios das organizações em utilizar o conhecimento, as habilidades e atitudes dos funcionários para produzir inovações e alcançar os resultados esperados. Para analisar esta questão recorreremos também a síntese da pesquisa documental e ao questionário de pesquisa.

O trabalho de Osborne e Gaebler (1995), por sua vez, contribui para reforçar o conceito do empreendedorismo público quando menciona que trabalhar de forma participativa e propor uma gestão pública mais empreendedora contribuiu de forma significativa para os encaminhamentos e práticas da gestão pública mais eficiente, eficaz e efetiva.

Observa-se, neste sentido, que as orientações para a mudança de paradigma foram acatadas; entre elas a de que os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e a capacidade inovadora (governo descentralizado).

Além de melhorar a capacidade de inovação, criação e resolução de problemas, e ainda valorizar para aumentar a autoestima e motivação dos funcionários públicos. Para os autores estas são características de um governo que pretende ser estratégico e empreendedor.

Diante do cenário atual de transformação da sociedade, os governos buscam novos patamares para responder aos desafios emergentes do séc. XXI. Neste ambiente de mudanças, estas organizações públicas pretendem inovar nas formas de gestão a fim de responder as crescentes demandas do cidadão assim como, atender a expectativa de seus servidores, parceiros e sociedade organizada (CARBONE, 2009).

Também observam-se por parte dos gestores, novos posicionamentos e tomada de decisão na adoção de estratégias inovadoras que possam contribuir para agregar valor e construir uma gestão mais eficiente e participativa.

Neste sentido, a observância está no atendimento das demandas do cotidiano do cidadão e da cidade (BRESSER PEREIRA, 1997).

Neste contexto, no ano de 2005, a Prefeitura de Curitiba realizou o mapeamento e a validação das competências desejáveis para a administração pública municipal o que suscitou a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC, que foi constituído com base nos eixos estratégicos do Plano de Governo e diretrizes dos programas finalísticos implantados na PMC. O Plano foi elaborado em parceria com todos os órgãos da PMC, por meio da rede de representantes, e efetivado por intermédio de um acordo de cooperação, assinado pelo Presidente do IMAP com cada um dos Secretários Municipais ou dos Presidentes de autarquias e fundações públicas.

O PDC tem como objetivo aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador, para o melhor cumprimento da missão institucional.

Trata-se de um instrumento de crescimento profissional e pessoal, para modernização da gestão pública municipal, visando à melhoria da qualidade e produtividade do fazer público e tem como princípios norteadores: O Plano de

Governo da Prefeitura Municipal de Curitiba; Mapeamento e Avaliação de Competências da PMC; e Fundamentação Legal (IMAP, 2011).

O PDC tem o propósito de auxiliar no alcance dos objetivos de uma gestão para resultados, pretende aprimorar o capital intelectual dos servidores municipais e potencializar suas competências para uma gestão de excelência, atuando em diferentes linhas de capacitação e priorizando o desenvolvimento de saberes, que contribuem para aumentar a expertise e o cumprimento da missão institucional.

A *expertise*, por exemplo, está nas ações empreendedoras da PMC – IMAP ao propiciar ações de desenvolvimento de competências e o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os seus servidores e outros profissionais de instituições públicas ou privadas que atuam na área por meio das ações de capacitação (IMAP, 2012).

O processo de compartilhar conhecimentos entre seus servidores e os de outras instituições incrementa o acervo de conhecimentos da Prefeitura Municipal de Curitiba e o *know-how* de seus servidores por meio do Plano de desenvolvimento de Competências e seus desdobramentos.

Desta forma o final deste trabalho se propõe a realização de uma reflexão sobre o papel desempenhado pela administração pública e pelos servidores públicos municipais junto à sociedade e seus cidadãos.

Nesta linha de reformas da administração pública, com mudança de objetivos, antes em processos agora com foco nos resultados, impactos e pessoas; priorização dos cidadãos e suas necessidades, a gestão da cidade é pensada para garantir maior qualidade de vida e acessibilidade, enfim, mudanças que ao longo do tempo vem resignificando o termo administração e serviço público. Remete assim a reflexão também sobre o papel do servidor nos momentos de transição.

Como parceiros da organização, os servidores são igualmente responsáveis pelo alcance dos resultados almejados. Portanto, ter consciência da extensão do seu papel e da pressão da sociedade a que a organização está submetida, assumir a responsabilidade de agregar valor ao trabalho que realiza, adquirindo e desenvolvendo de novas competências sem achar que esta tarefa seja apenas compromisso da administração pública, pode ser o diferencial esperado para a excelência dos serviços públicos.

A definição constitucional do papel dos agentes públicos frente à sociedade mostra relevância da atuação ética, responsável e comprometida com a primazia da administração pública e o fazer público para alcançar respeito e aprovação do cidadão. Nesta vertente, o governo deve estar atento às demandas da sociedade e capacitado a oferecer o que os cidadãos necessitam. Para isso, a organização precisa desenvolver as competências necessárias para oferecer serviços de qualidade, com observância no uso e destinação dos recursos públicos.

Compreendendo que o governo deve se antecipar-se as demandas do cidadão e da cidade. Para tanto, é necessário o constante planejamento, controle e adaptações de processos e procedimentos com base nas necessidades, preferências e comportamentos dos beneficiários do serviço público.

A atenção e o diagnóstico precoce das necessidades das pessoas que vivem nas cidades podem potencializar os resultados dos investimentos das políticas públicas destinadas a melhoria da qualidade de vida. Para tanto faz-se necessário desenvolver um novo olhar para a participação cidadã nos processos decisórios e na destinação dos esforços técnicos e políticos na direção daqueles que mais necessitam de atenção.

Neste entendimento, capacitar o servidor público e sensibilizá-lo para questões atinentes ao alcance do objetivo maior da Administração Pública torna-se urgente e primordial.

Aceita-se que o empreendedorismo com enfoque na utilização criativa dos recursos públicos, direcionados a melhoria da capacitação dos gestores com vistas à ampliação da *expertise* para fomentar uma atuação pública mais eficiente, eficaz e efetiva é uma das alternativas para fomentar as ações de capacitação para o desenvolvimento de competências do servidor público municipal.

Diante do exposto e dos levantamentos desta pesquisa o plano de Desenvolvimento de Competências, gerenciado pelo IMAP, apresenta características inovadoras com relação à modernização e incremento da ação pública local.

Assim, advindo das leituras bibliográficas, da série histórica elaborada, das conceituações das atividades praticadas na PMC e, com o questionário aplicado, constatou-se que:

- Os gestores/servidores, têm o papel fundamental de participar, valorizar e incentivar a capacitar, por meio de eventos diversos que são promovidos pela própria PMC – IMAP/EAP.

- Outra característica é que o Empreendedorismo Público associado ao modelo de Gestão por Competências proporciona a organização um espaço para geração de novas ideias e inovação, facilitando a capacitação, num processo de educação corporativa e permanente, avalia os reflexos da ação, reconhecendo os projetos e os respectivos resultados.

- Notou-se que o processo de contratualização é um dos fatores marcantes como ferramenta de gestão e planejamento de ações.

- A expectativa é que, ao longo dos anos, haja um acelerado aumento de participantes e equipes, levando ao contexto de melhoria contínua em muitos ambientes de trabalho e estabelecendo um ambiente criativo que poderá e deverá se concretizar na geração de novos serviços internos, novos serviços ao cidadão e inovação de fluxos e processos de trabalho e efetividade das políticas públicas voltadas à população.

- Foi possível constatar por meio dos gestores públicos que responderam o questionário da pesquisa, que as competências empreendedoras (identificadas pelos respondentes) para exercer a função como gestor público, são: comprometimento, responsabilidade e entrega do serviço, flexibilidade, articulação, pró-atividade, ser criativo e ter a capacidade de análise e síntese. Percebe-se que essas características escolhidas pelos líderes são identificadas na conceituação e prática de gestores imbuídos de gestão empreendedora; além de refletir as exigências legais para o papel do gestor público.

- No que se refere ao uso da inovação tecnológica no ensino, que seria a educação à distância da PMC, esses gestores consideram a modalidade educacional relevante para a alavancagem do processo de ensino-aprendizagem e que este meio proporciona independência para o servidor no gerenciamento do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Considerando mais essa possibilidade, de cursos totalmente *web* implantada, em 2012, e com

o sucesso de adesão, pode-se pensar em demais ações de capacitação envolvendo essa área estratégica e seu caráter empreendedor na gestão pública.

Ficou evidenciado ainda, que a implantação de um Plano de Desenvolvimento de Competências que estimule a inovação na área pública deve estar vinculada aos aspectos políticos, que compõem como atividade fim o ambiente organizacional deste meio. Não é uma afirmação do que é mais adequado ou menos adequado na administração pública, mas sim uma constatação.

Também comprovou-se que mesmo a PMC, tendo como direção a melhoria e efetividade das políticas públicas, através de propostas e projetos que possuem características inovadoras, os servidores municipais em sua maioria não associam as mudanças ocorridas na forma de gerenciar as pessoas como uma ação empreendedora. Desta forma o envolvimento de servidores de carreira e a mudança cultural pode ser estimulada com programas de capacitação e formação empreendedora que contribuirão no estabelecimento de uma nova cultura para o empreendedorismo público na Prefeitura Municipal de Curitiba assim como um programa de estímulo ao desenvolvimento de novos projetos empreendedores com a participação social.

Analisando-se as bases teóricas do tema, pode-se afirmar que o espaço de reflexão para a mudança oferecida pela organização, seja no âmbito público ou privado, é essencial e fundamental para que as ações se traduzam em resultados efetivos.

O caso analisado permite considerar que a mudança cultural para um perfil organizacional mais aberto e a credibilidade deste tipo de Plano, em um ambiente culturalmente fechado, ocorre a partir do reconhecimento público dos resultados e da implementação dos projetos sugeridos e desenvolvidos pelos servidores envolvidos.

Ressalta-se que esta pesquisa revelou-se os levantamentos realizados em um único caso – sendo um estudo de caso realizado na PMC, mas a sugestão de novas pesquisas com outros casos nesta configuração pode ser ressaltada para que haja um conjunto de dados capazes de desenvolver uma análise cruzada das diversas situações da gestão pública empreendedora; neste caso, como as demais prefeituras brasileiras gerenciam seus servidores,

segundo as novas características da gestão pública? Será que o modelo de gestão por competência é um modelo de gestão de pessoas padrão ou existem outros modelos? E, se tais prefeituras adotam tal modelo, quais seriam as suas especificidades?

Outra sugestão de trabalhos futuros de pesquisa pode ser: qual é o novo perfil “empreendedor” do gestor público? Esta questão se coloca porque este tema tem, sido pouco explorado e sua abrangência necessita de contribuições da academia para consolidação e fortalecimento. Sendo que este perfil poderá ser definido com base em aspectos relevantes da organização da nova gestão pública que desponta no cenário mundial. Nesta nova proposta para definição do perfil do gestor público o modelo gerencial, deve ser também questionado enquanto um modelo adequado aos padrões da Administração Pública, conforme suas características e peculiaridades.

Diante do perfil da Prefeitura Municipal de Curitiba e seus movimentos de inovação apresentado neste trabalho, observa-se que esta organização, caminha para a adoção de um novo modelo e pelo que se vislumbra nesta pesquisa, encontra-se em momento de transição em relação a seus processos, estruturas e pessoas. Nesta transição adota uma mescla dos modelos tradicionais o que supõe a existência de um modelo híbrido norteando a atuação da administração pública local. Entretanto nota-se também que esta realidade permeia os demais âmbitos de poder público uma vez que impulsionados pela necessidade de mudanças e pela falta de orientação para a construção de um novo modelo pós-gerencial que seja adequado a realidade do serviço e papel da administração pública, acabam se tornando reféns de práticas já experimentadas na iniciativa privada tanto nacional quanto internacionalmente e assim convivem com este conflito contemporâneo de ter que definir seus rumos, e repensar sua própria identidade na tentativa de consolidar e justificar sua existência diante das demandas da sociedade.

Em suas expectativas o governo local busca orientar-se pela missão, e ser mais empreendedor, mais em sua prática cotidiana esbarra nos entraves puramente burocráticos e políticos herança dos modelos tradicionais de gestão adotados no Brasil ao longo de muitas décadas. Entre estas heranças encontram-se o controle, a legislação engessada e uma cultura organizacional

do fazer por fazer, sem a preocupação de adotar ferramentas adequadas para analisar e medir o impacto da ação.

Não existe também a formação de uma cultura empreendedora na Prefeitura de Curitiba, mas apenas ações isoladas de inovação e empreendedorismo no sentido mais restrito de seu entendimento. Para possibilitar uma compreensão melhor do conceito e sua aplicação na prática, será necessário promover a disseminação do conceito de empreendedorismo público na organização e sensibilizar para o fato de que empreender não é apenas função da gestão privada, mas que é sim possível empreender no ambiente público. Conforme os conceitos que norteiam o referencial desta pesquisa, identifica-se que os governos podem ser empreendedores de diversas formas, em serviços, nos processos, nas estruturas e na gestão das pessoas, visando alcançar seu objetivo fim; atender as demandas sociais em sua amplitude e alcance das políticas públicas quer seja transferindo responsabilidades quer seja incorporando-as nas organizações públicas.

E o ambiente regulatório que se modifica para limitar, orientar e acompanhar as ações de todos os atores envolvidos no processo, também é um ato de se empreender do governo; enfim, ampliar a noção de empreender na esfera pública passa pela importância de destacar o papel primordial das pessoas, pelo desafio de mudar comportamentos em um ambiente naturalmente contraditório e em constante transformação; e ainda consolidar uma prática de disseminar conhecimentos para a adoção segura de novos modelos em substituição ao modelo tradicional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Edição especial comemorativa. Rio de Janeiro, 2007, p.67-86.

AQUINO J. **Identificação e Imagem do Servidor Público**: um estudo com os usuários do tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais.2010. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração da faculdade de ciências empresariais) Universidade Fumec, Belo Horizonte 2010.

BARDIN L 1994. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de Sociologia do Conhecimento. 28 ed. Petrópolis. Vozes, 2008. Tradução: Floriano de Souza Fernandes.

BERNARDI, J. L. **A organização municipal e a política urbana**. Curitiba: IBPEX, 2007.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, M. F. **Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo**. In.: XXXIII Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração. São Paulo, SP. 2009.

BRASIL. **Constituição Federal da República**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1988.

BRAZEAL, D. V., and HERBERT, T. T. **The Genesis of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice**. 1999

_____. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. **Estatuto das Cidades**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2001. Atos do Poder Legislativo Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER PEREIRA, L.C. & NAKANO, Y. Uma estratégia de desenvolvimento com estabilidade. **Revista de Economia Política**. v.22, n.3, Julho/Setembro de 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1996.

BYGRAVE, W.D., HOFER, C.W., **Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship, Theory and Practice**, 1991.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. *ET al.*, **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO – CCMD. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF, ano 52, n.3, p. 101-122, jul.-set. 2001.

DANJOU, I.L. **Entrepreneuriat: um champfertile à larecherche de sonunité**. Paris, Revuefrançaise de gestão, v.28, no. 138, p.109-125, 2002.

DELUIZ, N. O PLANFOR em ação: entidades executoras, cursos e formadores. In: **SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO DO PLANFOR – uma política pública de educação profissional em debate**. São Carlos (SP), 2000. **Anais...** São Paulo: UNITRABALHO, 2000. p. 115-125.

DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1997. pp. 385-415.

DOLABELLA, F. **Empreendedorismo corporativo**. Gestão e Negócio. Belo Horizonte: Sete [2004?]. 1 vídeo.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. **O evangelho segundo Drucker**. Revista Exame, p.133. Edição 671, setembro de 1998.

DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A.; EBOLI, M.; HIPOLITO, J. A. **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S., **Competências: Conceitos e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. (Organizadores). *Et al.*, **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?searchword=empreendedorismo&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search>. Acesso em: 28 set. 2012.

ENGEL, J. F. et al., **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

FANCHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. três ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FAYOL, H. **General Principles of Management**. In H. Fayol, General and Industrial Management London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1916.

FLEURY, A. F.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

Fundação Joaquim Nabuco. **Relatório de gestão do ano de 2005**. P.11-50. 2006. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

GIACOMINI, H. (Org.). **Gestão para Resultados: A Experiencia da Contratualização**. Curitiba: IMAP, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GRECO, S. M. S. S. *Et al.*, **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2009.

HUSSERL, Edmund. **A idéia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 2000.

_____. **Meditações cartesianas**: introdução à fenomenologia. Porto: Rés, 1989.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – IMAP. Disponível em: <<http://www.imap.curitiba.pr.gov.br>>. 2005/2009/2011/2012 (Documentos, relatórios e site de acesso para pesquisa).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAUCHAKJE, S. **Gestão pública de serviços sociais**. Curitiba: IBPEX, 2007.

KETTTL, D. F. **The global public management revolution**. 2 ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

KLEIN, S. B., R. T. E.; Delton, A. W. (2010). **Facing the future: Memory as an evolved system for planning future acts**. *Memory & Cognition*, 38, 13–22. doi:10.3758/MC.38.1.13

KORNAI, J, "**Contradictions and Dilemmas: Studies on the Socialist Economy and Society**," MIT Press Books, The MIT Press, edition 1, volume 1, 1986.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1986.

LE BOTERF, G. **De la compétence à lanavigation professionnelle.** Paris: Lês éditions d'Organisation, 1998.

Lei Ordinária nº 11000/2004 de Curitiba. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/legislacao-de-curitiba/227999/lei-11000-2004-curitiba-pr.html>>. Acessoem: 10 jan. 2013.

MAGUIRE, S., Hardy, C., & Lawrence, T., “**Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada**”, *Academy of Management Journal*. 2004.

MARINI, C.; **Desenvolvendo a cultura empreendedora na administração pública: Panacéia, utopia ou realidade?** egap/fundap, 2010

MARTINS, H. F.; MARINI, C. *Et al.*, **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Brasília: Publix, 2010.

MATHESON, A. A Fábrica de Líderes. **RevistaFundap.** nº 8, Nov. 2006.

WEBER, M.; **The Protestant ethic and the spirit of capitalism.** London: G. Allen & Unwin, 1930.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 19 ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro.** 27 ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

MENDONÇA, A. C. B. de. Disponível em: <<http://www.dinamicapublica.com.br/Revista/?p=450>>. Acessoem: 12 mar. 2012.

MELLO, S. B. C.; Cordeiro, A. T.; Paiva Jr., F. G. **Evaluation of The Body of Knowledge about Entrepreneurship of the Latin American Academy.** The Business Association of Latin American Studies, BALAS, São Paulo, 2003.

MEZA, M. L. F. G.; SILVA, C. L.; (Organizadores). *Et al.*,. **Políticas Públicas e Desenvolvimento Local: Instrumentos e Proposições de análise para o Brasil.** Curitiba: UTFPR, 2012.

MINAYO, M. C.S.; **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7 ed. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2000.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. Plano Diretor Participativo. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2004.

MOORE M. H. **Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo.**Rio de Janeiro: Uniletras e Brasília: ENAP, 2002.

MORGADO, A. **Breves considerações sobre os princípios constitucionais da Administração Pública – 2010.**Disponível em:<<http://www.folhadirigida.com.br/fd/Satellite/concursos/artigos-DNIT-2012-1200-vagas-2000010272009/Breves-consideracoes-sobre-os-Principios-Constitucionais-da-Administracao-Publica-130739223482-1307036964195>>.Acessoem: 18 de mar. 2012.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24. n. 1. p. 71-91. 1999/2007.

MOTTA, P.R Gestãoestratégica.In: VERGARA, S.C.; CORRÊA, V.L.A. (Org.). **Proposta para uma gestão pública municipal efetiva.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

OSBORNE, David. GAEBLER, Ted. **Reinventing government.**Reading, MA: Addisonwesley, 1992.

PAIVA JR ; Cordeiro, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. Anais do XXVI EnANPAD. Salvador, 2002.

PAIVA JR, F.G de.. O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

PAULA, A. P. de. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática,** Tese de Doutorado, UNICAMP (C. Sociais), Campinas, SP, Brasil, pp. 225. 2003.

PEIXOTO, A. J. **Interações entre fenomenologia & educação.** Campinas: Alínea, 2003.

PEREGRINO, F. O. F.;**A nova administração pública no Brasil(1995/2009): uma avaliação do modelo de organização social na área da ciência & tecnologia.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração pública.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Governança no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 5, set./out. 1998.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINHO, J. A. G. de; IGLESIAS, D.; SOUZA, A. C. P. **Governo eletrônico, transparência, accountability e participação: o que portais de governos estaduais no Brasil mostram**. In: ENANPAD, 29. **Anais...** Brasília, set. 2005.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**. Ed. Harbra, 1989

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Resolução CNE/CEB Nº 04/99. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Disponível em: <http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/cao.../RCNE_CEB04_99.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

REZENDE, D.A.; CASTOR, B.V.J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANTOS, A. C. M. **A administração pública gerencial**. 2003. Artigo apresentado para a disciplina Administração Pública e Governo, ministrada pelo Prof. Mestre Gilcemar Oliveira, agosto de 2003. Texto *online*. Acesso em: 18 abr. 2012.

SCHMIDT, M. C. **Desenvolvimento pessoal e profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**, 3rd edition, Harper and Row, New York, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. 10a. ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2004.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. vol. 43 no. 2. Rio de Janeiro mar./apr. 2009.

Seminário Balanço da Reforma do Estado no Brasil (2002: Brasília, DF). Balanço da Reforma do Estado no Brasil: **A Nova Gestão Pública**, Brasília, 6 a 8 de agosto de 2002. – Brasília: MP, SEGES, 2002. 294 p.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão de resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes, Natal: SEARH/RN, 2008. 140p.

SOUSA, J. L. de. **Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco**: A Estratégia de Agregar Valores Institucionais. In.: IV Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Recife, 2009.

TAYLOR, F. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper and Brothers, 1911.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças, e seus objetivos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 507-514, jun. 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Bookman, 2008

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. BELO HORIZONTE: Werkema, 2006. 290p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção do serviço**: esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M.S. Serviço: produção, desempenho e trabalho. São Paulo: Senac, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos sobre a pesquisa.

Sou **Maria Aparecida Pessin**, aluna do Programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba. Para efeitos dessa dissertação, realizo a pesquisa intitulada: **“EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA”**. Para tanto, aplico esta pesquisa nas secretarias/órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba, sob a supervisão da orientadora **Profa. Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza**.

Assim, venho convidá-lo(a) a responder o questionário, a partir de seu consentimento, para um registro mais fidedigno dos dados. Informo-lhe que a identidade dos(as) entrevistados(as) serão mantidas em absoluto sigilo. Comunico-lhe ainda, que se houver alguma questão que julgar constrangedora, poderá a mesma ficar sem resposta, ou, então, poderá deixar de participar da pesquisa. Adicionalmente, informo-lhe que a participação no estudo é inteiramente voluntária.

Ressalto a importância da sua participação no sentido de fornecer informações que possibilitarão o enriquecimento deste estudo.

Solicito, ainda, a permissão da divulgação dos resultados dessa pesquisa, bem como me comprometo a apresentar esses resultados ao grupo de entrevistados em sessão a ser previamente agendada ou até mesmo podendo ser na sessão pública da apresentação da pesquisa que acontecerá em **março de 2013 na URFPR**.

Atenciosamente,
**MARIA APARECIDA
PESSIN**

Contato da pesquisadora:
mari.pessin@gmail.com

Declaro que após convenientemente esclarecido(a) pelo(a) pesquisador(a) e de ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar voluntariamente da presente pesquisa. Para tanto, expresso aqui o meu consentimento.

Consinto que os dados da pesquisa sejam divulgados: **(X) SIM** () NÃO

Curitiba, 25 de julho de 2013

Assinatura do(a) entrevistado(a)

APÊNDICE 2 – DECLARAÇÃO DE AUTORIA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor: MARIA APARECIDA PESSIN

CPF: RG:

Telefone: e-mail: mari.pessin@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: MESTRADO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA.

Orientador: PROFA. DRA. MARIA LUCIA FIGUEIREDO GOMES DE MEZA

Data da defesa: 27/05/13

Título/subtítulo: EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA

Tipo de produção intelectual: () TCC () TCCE (X) Dissertação () Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei nº 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e
- que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Assinatura do Autor

Curitiba, 25 de julho de 2013.
Local e Data

APÊNDICE 3 – TERMOS DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC () TCCE (x) Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor: MARIA APARECIDA PESSIN

RG: CPF: Telefone:

E-mail: mari.pessin@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: MESTRADO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA.

Orientador: PROFA. DRA. MARIA LUCIA FIGUEIREDO GOMES DE MEZA

Data da defesa: 27/05/13

Título/subtítulo (português): EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA

Título/subtítulo em outro idioma: THE COMPETENCY MANAGEMENT MODEL OF THE CITY OF CURITIBA AND ENTREPRENEURIAL PUBLIC ACTION

Área de conhecimento do CNPq: PPUR – PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO REGIONAL

Palavras-chave: Empreendedorismo Público. Gestão Municipal. Desenvolvimento de Competências.

Palavras-chave em outro idioma: Public Administration. Skills Development. Public Entrepreneurship. Organizational Change.

3. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: () Total () Parcial (x) Não Restringir

Curitiba, 25 de julho de 2013
 Local e Data

Assinatura do Autor

Assinatura do Orientador

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário referente ao Plano de Desenvolvimento de Competências da Prefeitura Municipal de Curitiba como Ação Pública Empreendedora

A linha de pesquisa desse estudo é em Planejamento Urbano e Regional e o projeto de pesquisa está voltado para o “desenvolvimento de competências e empreendedorismo público”. Assim, diante da necessidade da modernização e da profissionalização da gestão pública, e dos servidores gestores públicos para dar conta de atender as demandas emergentes da população, destaca-se como problema desta pesquisa a seguinte questão: O Plano de Gestão por Competências adotado na PMC, pode ser considerado uma ação pública empreendedora?

Obs.: este questionário servirá somente para fins desta pesquisa e você não será identificado. Por gentileza responder somente uma alternativa em cada questão apontada e em algumas perceberá que terá a opção de múltipla escolha.

Parte I: Perfil do participante.

1. Qual sua faixa etária?				
18 a 25	26 a 35	36 a 45	Acima 46	TOTAL

2. Gênero	
	TOTAL
Masculino	
Feminino	

3. Secretaria a qual pertence			
Abastecimento	Ação Social	Administração	Agência Curitiba
Antidrogas	Assuntos Metropolitanos	Cohab	Comunicação Social
Cultura	Curitiba S.A.	Defesa Social	Educação
Esporte, Lazer e Juventude	Finanças	Gabinete do Prefeito	Governo Municipal
Habitação	ICS	IMAP	ICI
IPMC	IPPUC	Meio Ambiente	Obras Públicas
Pessoa com Deficiência	Planejamento	Procuradoria-Geral	Recursos Humanos
Regionais	Relações com a Comunidade	Relações Institucionais	Saúde
Trabalho e Emprego	Trânsito	Transporte	Turismo
Urbanismo			

4. Qual cargo você exerce na Prefeitura Municipal?	
	TOTAL
Secretario	
Superintendente	
Diretor	
Coordenador	
Gerente	
Técnico	
Outros	

5. Há quanto tempo exerce este cargo?			
Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 4 e 6 anos	Mais de 7 anos

6. Qual seu vínculo junto ao Órgão Municipal?	
	TOTAL
Servidor Público Efetivo	
Comissionado	

Parte II:Empreendedorismo Público (uso criativo de recursos públicos). Característica dos governos que buscam inovar na destinação dos recursos públicos objetivando maximizar resultados com eficácia, eficiência e efetividade nas políticas e serviços públicos ofertados a população.

7. Nos últimos anos, quais mudanças ocorreram em sua secretaria/órgão?	
	TOTAL
Definição de metas intersetoriais	
Redução dos fluxos rotineiros	
Adoção de novas tecnologias para execução das ações	
Agilidade no atendimento ao cidadão	
Compreensão e aplicação da licitação em suas diversas formas legais	
Entendimento e aplicação do planejamento orçamentário	
Alcance de metas previamente acordadas	

8. De que forma você participou destas mudanças?	
	TOTAL
Na fase do planejamento	
Na fase da implementação	
Não participei da fase de planejamento nem da implantação, apenas sou executor de tarefas	
Outro	

9. Quais suas fontes de informação para promover mudanças na sua secretaria/órgão?	
	TOTAL
Internet	
<i>Benchmarking</i>	
Assessorias e consultorias externas	
Capital intelectual e ou talentos internos	
Banco de idéias	
Boas práticas	
Publicações da área	
Leitura técnica	
Conversas informais	
Cursos de capacitação	
Informações provenientes do cidadão	
Outro	

10. Que política provocou a mais significativa mudança na secretaria/órgão sob sua gerência?	
	TOTAL
Política de Gestão Por Competências	
Política de Contratualização de Resultados	
Outro	

11. Quais as estratégias adotadas na sua gestão para garantir a execução das políticas e cumprimento dos prazos?	
	TOTAL
Agenda conjunta com os servidores	
Administração do tempo	
Matriz de responsabilidade	
Monitoramento por etapas	
Outro	

12. Por que é importante trabalhar intersetorialmente no desenvolvimento dos projetos e políticas pública?	
	TOTAL
Otimização de recursos	
Alinhamento dos objetivos	
Compartilhamento de informações	
Evitar retrabalho	
Melhor destinação e <i>accountability</i> dos recursos orçamentários	
Valorização dos talentos	
Maior compreensão do público destinatário da política pública	
Outro	

13. Como gestor, que ferramentas de gestão você adota para gerenciar projetos na sua secretaria/órgão?	
	TOTAL
BSC -Balanced Scorecard	
PMBOK - conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerenciamento de projetos	
ANÁLISE SWOT - cruzamento de cenários - forças/fraquezas/oportunidades/ameaças	
CICLO PDCA – planejamento, verificação, execução, ação	
OPEN PROJECT/MS PROJECT- <i>software</i> de gestão de projetos (ou gerência de projetos)	
Nenhuma	
Outro	

14. Há ou houve implantação de novos canais de comunicação no seu setor?	
	TOTAL
Sim	
Não	
Se sim quais?	

15. As mudanças nos processos de trabalho trouxeram resultados ou impacto positivo imediato para o setor/secretaria/órgão?	
	TOTAL
Sim	
Não	
Se sim quais?	

16. Quais os obstáculos para promover mudanças na secretaria/órgão?	
	TOTAL
Orçamentários	
Cultura organizacional	
Rotatividade no nível estratégico	
Interdependência entre os órgãos	
Falta de alinhamento das TICS com as demandas diárias	
Grande rotatividade dos funcionários	
Resistência do corpo funcional a mudança	
Outro	

17. Que competências você considera essencial para o exercício da sua função como gestor público?	
	TOTAL
Articulação	
Pró-atividade	
Flexibilidade	
Pensamento e atuação sistêmicos	
Comprometimento, responsabilidade e entrega	
Capacidade e análise e síntese	
Criativo	
Empreendedor	
Outro	

Parte III: Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC. Compreende as ações voltadas para a capacitação dos servidores do Município e o alinhamento com a Gestão por Resultados - GPR, como ação empreendedora pública.

18. O modelo de competências adotado pela PMC, que norteia o Plano de Desenvolvimento de Competências - PDC é:	
	TOTAL
Uma ferramenta de gestão	
Uma ação empreendedora da PMC	
Uma forma de gerenciar pessoas	
Uma forma de alinhamento das metas e objetivos da gestão municipal	
Um programa de educação corporativa necessário ao desenvolvimento da gestão empreendedora	
Todas as alternativa estão corretas	

19. Que fatores contribuíram para o alcance deste resultado?	
	TOTAL
Participação dos servidores nos eventos de capacitação	
Planejamento das ações	
Adoção de novas metodologias de trabalho	
Competências desenvolvidas (conhecimento, habilidade e atitude)	
Comportamental	
Gerencial	
Estrutural	
Inovação tecnológica	
Todas as alternativas estão corretas	

20. A participação dos servidores municipais, nos cursos do PDC, subsidia o servidor de modo a facilitar o alcance dos resultados de sua secretaria /órgão? Por quê?	
	TOTAL
Promove a sistematização dos conhecimentos institucionais	
Alinhamento dos objetivos e metas corporativas	
Contribui para a adoção de novas práticas, aperfeiçoando os processos de trabalho	
Agrega saber historicamente acumulado	
Promove modernização da cultura organizacional	
Desenvolve competências individuais e organizacionais	
Todas as alternativas estão corretas	

21. Do seu ponto de vista, dos canais de comunicação que o IMAP disponibiliza para divulgação dos eventos de capacitação qual (quais) dele(s) obteve melhores resultados?	
	TOTAL
Site	
Informativo – conhecimento em ação	
Sistema APRENDERE – cadastro e acompanhamento das ações de capacitação	
<i>E-mail</i> com mensagens dirigidas	
Jornal do servidor	
Telefone	
<i>Twitter</i>	
Todas as alternativas acima	

22. Na sua opinião a implantação da plataforma totalmente <i>web</i> , para a educação a distância pode:	
	TOTAL
Alavancar o processo ensino-aprendizagem	
Ser considerado uma inovação tecnológica	
Oferecer maior independência para o servidor no gerenciamento do seu desenvolvimento pessoal e organizacional	
Todas as alternativas acima	

23. As ações e metas previstas no contrato de gestão de sua secretaria/órgão foram cumpridas, neste semestre?	
	TOTAL
Parcialmente	
Integralmente	

24. Além dos relatórios encaminhados pelo IMAP, você utiliza outra ferramenta para acompanhamento das ações do Plano de Desenvolvimento de Competências?	
	TOTAL
Sim	
Não	
Se sim quais?	

Muito obrigada!

Maria Aparecida Pessin
 Contato: mari.pessin@gmail.com