



AS NOVAS BASES ADMINISTRATIVAS DO GOVERNO POPULAR

ÍNDICE

- I - INTRODUÇÃO
  - II - DEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO: MODELO CONCEITUAL DA  
REFORMA E ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA
  - III - DESCENTRALIZAÇÃO
  - IV - MUDANÇA DO PERFIL DE DESEMPENHO E REORGANIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA
- ANEXOS



## AS NOVAS BASES ADMINISTRATIVAS DO GOVERNO POPULAR

## I - INTRODUÇÃO

Uma das tarefas mais importantes da A.P. enquanto Governo Municipal é a de desenvolver sua ação, ainda nos marcos limitados do capitalismo, no sentido de buscar uma ampla e radical democratização do aparelho de estado.

Ao longo dos anos, ou em toda a sua história, o estado brasileiro esteve sempre privatizado ou colocado a serviço de interesses particulares. Essa característica o transformou num verdadeiro balcão de negócios dos donos do poder e, especialmente, do capital financeiro, o que lhe tirou a mínima universalidade que o forjaria como um instrumento colocado a serviço do desenvolvimento - mesmo burguês - do conjunto da sociedade.

Essa matriz privatizante determinou um perfil de desempenho no qual a aparente ineficiência é apenas uma faceta necessária de uma estrutura que, em última análise, é eficiente para os propósitos de seus controladores.

A vitória eleitoral da frente popular criou, por isso, um fator de desequilíbrio na lógica vigente. Levou ao controle de uma ponta dessa estrutura um conjunto de interesses que colidem frontalmente com o sistema dominante e com seus mecanismos de poder e funcionamento administrativo.

As elites brasileiras tiveram sempre uma relação exacerbadamente instrumental e utilitária no uso do aparelho do estado, com o que aprofundaram suas próprias contradições. Em relação ao funcionalismo essa prática foijou-se e desenvolveu-se de maneira extremamente clara e violenta num processo de tensão e repressão que não se descolou da origem colonial e patrimonialista herdada dos portugueses.

Responsabilizar o funcionalismo pela ineficiência da máquina tornou-se um refrão fácil dos que a fizeram, em seu benefício, ineficaz e dessa responsabilidade procuraram, ao menos no discurso, se livrar.

Com muita eficiência as elites dominantes desenvolveram instrumentos jurídicos, no campo do Direito Administrativo que em tudo limitaram a organização, os direitos e as reivindicações dos servidores. Tal conduta era fundamental para a segurança de um capitalismo que se desenvolveu no setor monopolista e que sempre teve no estado um instrumento privilegiado do sistema de acumulação dependente e associado com o capital externo, pelo qual optou a burguesia nacional.

Entretanto temos a clareza de que não podemos nos imobilizar e devemos avançar no sentido de procurar compatibilizar esse instrumento de poder que é o estado com as demandas sociais crescentes criando mecanismos através dos quais se assegure o direito de intervenção da sociedade sobre a administração pública.

Nessa direção a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao conjunto da população da cidade e, em especial daqueles setores sempre esquecidos, deve ser a referência fundamental, mesmo quando se sabe que não há recursos para grandes obras e investimentos.

A orientação política de mudança e transformação - que vem das concepções ideológicas dos partidos da Frente Popular - deve ser instrumentalizada em mecanismos conexos de planejamento e direção política onde a qualificação técnica sustente, com precisão, a efetivação dos objetivos escolhidos.

Tal conquista implica na concepção de mudança administrativa que em muito extrapola o redimensionamento objetivo de tarefas e atividades em uma outra estrutura formalizada. Há que se recriar uma nova ordem a partir dos agentes institucionais que a produzem e alimentam. Daí a necessária vinculação de uma proposta de reorganização administrativa com um plano de desenvolvimento de recursos humanos e um projeto de agilização de informações que a sustente.

Não se moderniza e democratiza o estado sem reinventar a forma de ser funcionário público e se criar instrumentos ágeis e tecnologicamente eficientes que viabilizem esta



transformação. Os planos de RH e informática que seguem apontam para isto.

Reconhecendo também que não se está produzindo uma ruptura revolucionária cabe firmar um conceito sobre o processo de reformas de caráter estratégico que sejam a mediação política e conjuntural da edificação de uma contra-hegemonia que canalize para uma proposta alternativa de modelo, de valores e de uma cultura para o futuro de uma sociedade dirigida pelas classes trabalhadoras.

A crise do estado brasileiro, sua aparente ineficiência e o desequilíbrio instalado dentro de uma fração dessa estrutura de poder pela vitória da F.P. demarcam os caminhos a partir dos quais pode e deve ser desenvolvida a Reforma Administrativa.



II - DEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO: MODELO CONCEITUAL E  
ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A) MODELO CONCEITUAL DA REFORMA

A atual estrutura administrativa da PMPA é baseada na visão sistêmica hipertrofiada. Sistêmica por sua inspiração ideológica e conceitual e hipertrofiada por sua implantação truncada e incompleta.

Os diversos órgãos existentes estão propostos através de sistemas centrais de grande verticalismo onde é quase absoluta a compartimentação entre as estruturas e as áreas de atividade e competência.

Ideologicamente essa estrutura reflete uma visão que pretende ser liberal na qual o estado é o campo neutro da fluidez pluralista do debate e onde ocorre, ao natural, o "bem comum" através da autoridade representativa dos governantes. Por isso, a verticalidade. Por outro lado, sua compartimentação representa, na mesma raiz ideológica, a necessidade de separação do pensar e do agir e, em última análise, a fragmentação hierarquizada das classes existentes na sociedade capitalista.

Por isso, a teoria dos sistemas é produto de um entendimento que, se não é em todos os momentos autoritário, ao menos pode ser identificado claramente como concretizador de um conceito conservador e estático de uma democracia que contemple apenas a igualdade formal suprimindo, em última instância, a igualdade real, econômica e social.

O estado como elemento de coerção e coesão, ou seja, como instrumento da dominação de classe está, portanto, objetivamente contemplado e materializado pela falsa neutralidade da teoria dos sistemas.

A partir de 1930 o estado brasileiro sofreu um processo de transformações que se convencionou chamar de modernização conservadora, resultado da urbanização da sociedade nacional e da reciclagem das elites dominantes diante dos novos tempos.



...  
O marco teórico dessa nova ordem se origina numa inspi-  
ração positivista que se desdobra numa concepção de estado tec-  
nocrático e corporativista. A Constituição de 1934 é um retrato  
perfeito da implantação formal desse modelo.

Durante todo o Estado Novo esse viés se desenvolveu e  
foi reforçado no seu sentido mais autoritário. Sua estrutura foi  
de tal modo sedimentada que a democratização do pós-guerra não  
a superou e, com o golpe de 1964, seu sentido histórico foi re-  
tomado com absoluta clareza.

Por isso, ao eleger a democratização do estado como ta-  
refa prioritária, a administração popular, ao realizar a refor-  
ma administrativa, tem que enfrentar do ponto de vista concei-  
tual e prático esse modelo.

Se a tarefa é construir uma democracia participativa no  
caminho do socialismo; as alternativas de uma nova estrutura or-  
ganizacional devem se edificar na integração estratégica inter-  
setorial.

O novo modelo organizacional deve ter, portanto, suas  
diretrizes principais vertidas do planejamento estratégico da  
ação do governo, na utilização de mecanismos ágeis e flexíveis  
da realização de seus objetivos, na multidisciplinariedade da  
ação técnico-político-administrativa e na construção de instru-  
mentos que assegurem, em todos os níveis, a participação popu-  
lar na ação governamental e administrativa.

Portanto, o período de implantação desse novo modelo  
será caracterizado por uma ampla tensão e instabilidade ocasio-  
nadas pelas mudanças e transformações, que devem ser principal-  
mente de comportamento, e pela inevitável resistência do conser-  
vadorismo.

Esse processo, pelo caráter universal que tem, poderá,  
ao final do governo, ser um retrato quase perfeito do sucesso  
da atual administração.

Sua implementação, velocidade e conquistas vão depen-  
der, ao mesmo tempo da vontade política do governo e da conjun-  
tura social que oferecerão avanços e recuos num movimento que

...



exigirá mediações constantes.

A organização sistêmica se afirma por uma pretensa universalidade neutra da ciência.

O novo modelo deve se constituir por um método no qual a democracia participativa será um instrumento através do qual política e técnica se integrem dialéticamente numa universalização concreta do estado como reflexo do processo histórico e instância avançada das lutas sociais.

## B) ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A administração participativa é um instrumento de gerência flexível e criativo mas, mais do que isso, é produto social de um tempo em que se impõe a radical democratização do estado.

A gestão participativa do estado abrange, portanto, movimentos variados que criem mecanismos de abertura interna e de canais através dos quais se estabeleçam amplas relações de dentro para fora da máquina e vice versa.

É a aplicação prática do princípio e do direito de interferência da sociedade sobre o estado.

Três pontos básicos são a referência desse processo e neles o cidadão, os servidores e a sociedade organizada de vem estar contemplados.

O primeiro ponto é a transparência dos atos e da atividade administrativa com a ampla publicidade da ação pública e o livre acesso dos cidadãos a todas as informações. Nesse sentido o reforçamento dos informativos diretos para a população, como uma publicação periódica e de boa qualidade, a consolidação e melhoria do 156 e, talvez, a criação de uma Ouvidoria para o recebimento de reclamações e encaminhamento de reivindicações são propostas que não só concretizam a transparência, como, também, qualificam a formação de uma nova cidadania.



Outro ponto é o controle social sobre a atividade pública que deve se estabelecer através do Forum de consultas e de uma nova concepção de Conselhos Municipais (que não são os Conselhos Populares). Essas duas instâncias devem ser pensadas para abrigarem uma qualificada representatividade da sociedade civil. Sua ação deve estar direcionada para as grandes áreas da atividade administrativa e sua competência deve ser política e não meramente formal e burocrática.

Assim devem ser formados Conselhos de Administração Pública, saneamento básico, saúde, educação e cultura e outros que debateriam as grandes linhas da ação governamental. Por sua abrangência os Conselhos devem ser elementos que, junto com o Forum de consultas, devem ter um papel de integração das diversas áreas. Seu papel político, portanto, deve se sobrepor ao papel burocrático que hoje os Conselhos têm.

Por último a democratização interna dos processos de gerência que tem como um de seus meios as eleições diretas de chefias e outro, certamente mais politizado e menos corporativo, o da utilização de instâncias ou comitês intersetoriais. Os comitês devem ter a função de horizontalizar o funcionamento da estrutura, integrar os diversos setores e constituir procedimentos gerenciais ágeis e democráticos em sua composição representativa. Os comitês, em alguns casos, devem ser formais e permanentes, substituindo gradativamente órgãos centralizados e, em outras situações, deve surgir para gerenciar projetos temporários, tendo, inclusive estrutura informal.

Os comitês são, portanto, ao mesmo tempo instrumento de gerência e um novo modelo organizacional. Suas características de mobilidade lhe conferem o poder de serem um eficiente mecanismo para o rompimento da compartimentação e do excessivo verticalismo que são, certamente, o maior e mais grave problema da organização e do funcionamento da máquina administrativa. Com os comitês devem desaparecer, ou ao menos diminuir as ações descoordenadas e o paralelismo dos órgãos ou setores, devem ser superadas as decisões de cima para baixo que desconhecem a realidade e, principalmente, deve superar a concentração e a cen-



...  
tralização demasiada do poder decisório.

Os comitês serão, assim, o mais valioso instrumento de democratização interna da máquina administrativa e o ponto de ligação entre as medidas de estrutura e a política de Recursos Humanos.



III - DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O estabelecimento de um novo patamar de relações entre o poder público e a cidadania pressupõe iniciativas no sentido de tornar a estrutura administrativa permeável ao controle e à participação popular.

Nesta perspectiva que se colocará o programa de descentralização administrativa. A instalação dos Escritórios Regionais tem por finalidade constituir instâncias político-administrativas mais próximas à população permitindo a esta interferir concretamente no planejamento das ações do Governo Municipal em sua esfera de abrangência.

Estas unidades administrativas descentralizadas, subordinadas diretamente ao chefe do Executivo num primeiro momento serão responsáveis pela recepção das demandas locais em termos de infra-estrutura e serviços, debatendo com a comunidade organizada as alternativas para o seu atendimento.

Coordenando e integrando a atuação dos órgãos municipais nestas áreas, estas unidades desempenharão um papel relevante na racionalização e otimização da máquina pública, potencializando suas ações. Desta forma, estar-se-á inaugurando um modelo de gestão mais compatível com o quadro de escassez de recursos hoje vivenciado.

Contando inicialmente com uma estrutura reduzida, os Escritórios Regionais, na proporção em que se for recuperando a capacidade de investimento da Administração Central, serão gradativamente aparelhados com os equipamentos e pessoal necessário a fim de que possam assumir direta e permanentemente as atividades de manutenção dos serviços urbanos no seu raio de influência.



#### IV - MUDANÇA DO PERFIL DE DESEMPENHO E REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A estrutura organizacional da PMPA representa um verdadeiro obstáculo não só aos objetivos programáticos da F. P. como, também, à própria qualidade dos serviços que, agora, devem ser prestados ao conjunto da população da cidade.

Entretanto não há possibilidade de suspender os serviços e a rotina administrativa para que se proponha e instale um novo perfil organizacional. Portanto a reforma do perfil organizacional deve ser constituída num processo político-social no qual a definição política, o planejamento e a direção política recebam um qualificado suporte técnico. Esse encadeamento conexo e articulado deve criar, por sua dinâmica, um novo perfil de desempenho que redefinirá o próprio perfil organizacional como produto da disputa política e reflexo da luta social e da modernidade de uma época de alta tecnologia.

A palavra de ordem é jogar as contradições da sociedade para dentro da máquina administrativa e inverter sua lógica de fora para dentro.

A proposta, portanto, é a de que se conceba e constitua, como método, uma nova rotina e um novo procedimento político-administrativo que não se resume a mudanças e estrutura. Neles devem estar presentes, dialéticamente, as definições políticas do programa da Frente Popular, o planejamento dos objetivos e das prioridades do conjunto da administração e de cada órgão - com as devidas hierarquias - e, por fim, com a tarefa central de direção política unificada e desenvolvida articuladamente pelas diversas instâncias do Governo.

O reforçamento técnico e operacional da coordenação política do governo deve ser, portanto, prioridade. O Gabinete do Prefeito e a SGM devem ser reaparelhados de forma que as informações gerenciais e instrumentos de controle estejam permanentemente ao alcance do comando do Governo.

Surge, após como prioridade a reestruturação da área financeira. A SMF deve ser totalmente reestruturada e reforça



...  
da do ponto de vista material e humano, com equipamentos, pessoal qualificado e prerrogativas. Devem ser constituídos meios e sistemas para incremento da arrecadação, controle e racionalização dos gastos. Automatização dos controles de receita, cadastramento eficiente de contribuintes e, especialmente de devedores, processamento informatizado de autos de infração e lançamentos e um sistema de caixa único são alternativas para estudo e implementação.

Outra prioridade, que é pressuposto do surgimento do novo perfil de desempenho, é o repensar das funções, da estrutura e das rotinas das atividades meio. O caminho e a proposta é de ressignificar as atividades meio em contraposição ao tradicional reforçamento burocrático das Secretarias Meio que as tornou super-órgãos em detrimento das atividades fins de atendimento à população.

Descentralizar e repensar as funções e atribuições de administração, planejamento e assessoria jurídica deve ser imperativo desse processo de transformação. Esse movimento deve se constituir simultaneamente com a criação de colegiados ou comitês intersetoriais que coordenariam toda a atividade descentralizada e seriam os embriões de um novo modelo de administração e planejamento mais ágeis e desburocratizados. O colegiado das CATAs, já em implantação e com caráter informal, é um bom exemplo da proposta. Nele os problemas administrativos são debatidos e os encaminhamentos são coletivamente deliberados numa experiência de mobilidade funcional que procura superar na prática a estrutura vigente.

O novo perfil de desempenho que constituirá as condições para a nova estrutura organizacional deve se edificar em dupla via. Uma de centralização e verticalização do comando e da direção política que têm como finalidade romper com a compartimentação e com o corporativismo. Outra de descentralização de toda a atividade de apoio e suporte que tem como função desburocratizar e dar agilidade ao serviço.

Em razão das limitações materiais as atividades fins ou operacionais devem ser em sua grande maioria centralizadas

...



...  
para otimizar os recursos disponíveis.

A eliminação das duplicidades de ação e a delimitação precisa das atividades a serem desenvolvidas por cada órgão se impõe como necessidade. A revisão das estruturas e competências dos órgãos municipais é uma tarefa de longo prazo que se inicia desde já pela correção das principais distorções da máquina administrativa.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE  
METAS PARA 1990

1. Reestruturação da Coordenação Política do Governo.

1.1. Reestruturação do Gabinete do Prefeito e da SGM, dando à Secretaria de Governo o caráter de coordenadora geral da ação governamental, através de sua integração com o Gabinete do Prefeito, na função de secretaria geral. Seu papel será o de se constituir na instância decisória na qual se dará a intersecção entre as estratégias governamentais de reformas (movimento de cima para baixo) e a pressão social (movimento de baixo para cima), na tensão positiva do pluralismo conflitivo.

1.2. Criação da Coordenadoria de Descentralização e Relações com a Comunidade, à qual devem ficar subordinados os escritórios regionais, constituindo na sua esfera de competência o Fórum de Consultas do Movimento Popular.

1.3. Criação da Assessoria Especial de composição multidisciplinar, com a função de subsidiar e acompanhar as políticas setoriais e globais do governo, tendo por instrumento as informações gerenciais sobre o Município.

1.4. Implantação da Auditoria Geral do Município

2. Reestruturação e Descentralização das atividades meio.

2.1. Reestruturação da SPM, tornando-o instrumento de um planejamento estratégico, através de uma metodologia de transição entre a planificação centralizada e um modelo descentralizado onde cada parte pense o todo. Essa metodologia deve se regulamentar por mecanismos políticos de redefinição permanente nos quais o planejamento indicativa de caráter geral ficará subordinado a uma seleção de demandas proveniente das instâncias de participação popular.

2.2. Ressignificação do papel das CATAs e ASSEPLAs no processo administrativo e de planejamento.

2.3. Criação de Assessorias Jurídicas em todos os órgãos da administração centralizada.

2.4. Criação de Colegiados para coordenação das atividades descentralizadas:

- de CATAs
- de ASSEPLAs
- de Assessorias Jurídicas



3. Conferir agilidade à arrecadação do Município

Reestruturação da SMF:

Desenvolver projetos emergenciais na área de informática, modernização administrativa, suprimento e desenvolvimento de recursos humanos.

4. Reagrupamento de atividades

- Transferência do Serviço de Prédios Escolares da SMED para a SMOV.
- Transferências para a SMOV de todas as atividades de conservação e manutenção dos próprios municipais.
- Unificação da Cartografia, Topografia e Avaliações da SPM.
- Centralização dos Serviços Gráficos do Município.
- Aglutinação do DEP e DMAE.
- Revisão da atuação da Fiscalização Municipal.
- Revisão da atividade assistencial desenvolvida pelo Município.
- Reorganização das atividades hoje desenvolvidas pela FESC, MAPA, SERP, EPATUR e DEMHAB.

DIRETRIZES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Os órgãos municipais terão uma estrutura e nomenclatura organizacional uniforme, estruturados no máximo em quatro níveis hierárquicos, que compreenderão:

- 1 - Supervisão, coordenação geral, coordenadoria;
- 2 - Coordenação ou centro;
- 3 - Unidade ou equipe;
- 4 - Núcleo ou Setor.

A redução dos níveis hierárquicos deverá ser acompanhada pela ampliação da delegação de competência objetivando a desconcentração do poder e conseqüente rapidez na instrução e decisão da ação da administração.



Os órgãos municipais de assessoramento específico segundo a sua hierarquia, assim discriminados:

- 1 - Aos Secretários e Diretores de Departamentos as funções de Assessor Técnico e Oficial de Gabinete;
- 2 - Aos Supervisores as funções de Assessor Especialista e Assistente Técnico;
- 3 - Aos Coordenadores a função de Assistente;
- 4 - Aos Chefes de Unidades e Equipes a função de Auxiliar Técnico.

Os órgãos de estudos, pesquisas e assessoramento poderão dispor de outras funções de assessoramento específico, consideradas a diversificação e o volume de suas atividades.

O nível dos postos de direção e assessoramento serão avaliados em função da natureza das atribuições, complexidade, nº de subordinados, requisitos para o desempenho da função ou cargo e respectiva responsabilidade.

Na reorganização dos serviços municipais deverá ser observado a aglutinação das atividades afins evitando, desta forma, paralelismos na ação do governo.

Nos estudos e projetos que determinarem alterações estruturais, devem ser emitidos simultaneamente decretos estabelecendo os níveis e a nomenclatura de cargos e funções, estabelecendo ou alterando o Regimento Geral da Secretaria ou Departamento, quantificação de servidores necessários a cada unidade de trabalho, bem como instrumentos de delegação de competências.

Os órgãos que integram a atual estrutura organizacional continuarão em funcionamento com as mesmas denominações e competências até a expedição dos atos normativos complementares e específicos a serem baixados pelo Prefeito.

A implantação da reorganização geral deverá ser feita de forma gradual, por etapas, à medida em que se forem ultimando as providências necessárias à sua efetivação.



Para maior adequação e ajustamento da organização geral prevista por este documento, o Executivo adotará as providências necessárias que incluirá:

- 1 - Revisão e ajustamento do Estatuto dos Funcionários Públicos do Município;
- 2 - Revisão e ajustamento do Sistema Classificado de Cargos e Funções;
- 3 - Elaboração de dispositivos de fixação da lotação de cargos por órgão, de acordo com as reais necessidades dos serviços.

As ações de modernização administrativa da PMPA serão desenvolvidas de maneira integrada, envolvendo obrigatoriamente as áreas de Recursos Humanos, Informatização e Planejamento Municipal.



PLANO DE RECURSOS HUMANOS DA PMPA

Pensar uma Reforma Administrativa implica em refletir sobre o que mantém a organização do estado desde seus âmbitos mais amplos até suas expressões micro-estruturais do cotidiano.

Explicações ideológicas mecânicas e simplistas não nos respondem a respeito de onde está a articulação entre a manutenção do status que é o indivíduo.

As determinações econômicas e seus conseqüentes ideológicos nos falam desta articulação desde fora, desde um lugar de análise macro-social. No entanto, somente este lugar de análise não é suficiente quando se toma nas mãos a árdua tarefa de ser mais um instrumento de recriação de uma nova ordem.

Alcançar o cerne desta questão é tocar nos mecanismos subjetivos que são acionados para manter ou transformar a velha ordem. Mecanismos complexos que se apresentam através da intersecção das histórias individuais/grupais com a história coletiva.

Por isso, mexer na máquina administrativa não implica apenas em "mexer as pessoas de um lado para outro" mas incidir sobre a sua dimensão humana, interpretando e abordando as formas como elas se vincularam e construíram as suas relações com o trabalho.

E em se tratando de incidir sobre os vínculos que compõem as relações de trabalho com a Prefeitura construiu-se um Plano de Recursos Humanos para ela.

Este Plano se organiza através de uma Filosofia que o norteia, Diretrizes de Trabalho, e Áreas-Foco de intervenção onde se encontram os instrumentos e estratégias que o implementam.



## FILOSOFIA

Entendemos esta filosofia como o lugar onde se fala do "norte", da "direção" ou da intencionalidade do Plano de Recursos Humanos da PMPA.

Baseia-se na possibilidade de trilhar um caminho onde o trabalho possa ser recuperado como um Projeto de vida do sujeito, como uma forma intencional deste sujeito "ser-no-mundo" para construir-se e construí-lo.

Parece-nos imprescindível, dentro do serviço Público reforçar aquele trabalho que responde efetivamente às necessidades de uma comunidade e possibilita crescimento pessoal a cada um que o executa.

Norteando o Plano de RH, este "trabalho-construção" passa a ser critério fundamental para as ações nesta área.

Ementa: As questões primordiais a serem abordadas, a partir desta Filosofia, são a apropriação do trabalho, a divisão entre o pensar e o agir, o sujeito enquanto projeto-no-mundo e a estrutura em que hoje se dão as relações de trabalho.

A explicitação deste sentido é fundamental para que possamos ter ações planejadas e construídas com clareza de objetivos.

## DIRETRIZES DE TRABALHO

I- PROMOÇÃO DE ESPAÇOS PARA MOBILIDADE FUNCIONAL TENDO COMO CRITÉRIO FUNDAMENTAL A INTERSECÇÃO DOS PROJETOS DE TRABALHO DA PREFEITURA COM OS PROJETOS PROFISSIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS;

II- IMPLANTAÇÃO DE UM ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO, CALCADO NA ABERTURA DOS PROCESSOS COMUNICATIVOS E FORTALECIMENTO DOS GRUPOS QUE SUSTENTAM O TRABALHO;

III- RECUPERAÇÃO DO SIGNIFICADO DA PRESTAÇÃO DE UM SERVIÇO PÚBLICO ATRAVÉS DA QUALIFICAÇÃO DO FUNCIONALISMO (SUPRIMENTO DE MATERIAIS E TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL);



IV- ACOMPANHAMENTO E APOIO SISTEMÁTICO DA SMA AOS PROBLEMAS RELATIVOS A ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO COTIDIANO DE TRABALHO DAS SECRETARIAS/DEPARTAMENTOS.

ÁREAS-FOCO EM RECURSOS HUMANOS

As área-foco a seguir apresentadas apontam a sistemática de operacionalização das concepções acima relatadas. Tais propostas de ação encontram-se em execução dentro dos prazos previstos.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

AREA-FOCO: MANUTENÇÃO DE RH

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Seguir a linha dada pela proposta de Revisão do Plano de Carreira nas questões que se referem a Cargos, Salários e benefícios;
- Ressignificar a função das CATAS (NAAS) ampliando a dimensão do trabalho de manutenção de RH;
- Fomentar o intercâmbio de idéias e experiências, incidindo sobre o isolacionismo e a compartimentalização gerada pela estrutura burocrática, com vistas á consolidação de processos participativos para a tomada de decisão;
- Resgatar o tema da Higiene e Segurança do Trabalho como uma questão fundamental para a manutenção de RH;
- Privilegiar o carater preventivo no sistema de acompanhamento funcional. ;

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS:

Curto Prazo

- Desencadeamento do trabalho dos grupos executores do Plano de Carreira.
- Execução de um Programa de formação e qualificação do pessoal das CATAS.
- Realização do Seminário sobre Higiene e Segurança do Trabalho na Prefeitura para o estabelecimento de prioridades de ação.
- Ampliação do tratamento ao problema de drogadição e alcoolismo dos funcionários da Prefeitura através do programa conjunto SMA-SMSSS.
- Desencadeamento de um processo de avaliação das eleições de chefias realizadas na gestão F.P.

Médio/longo prazo

- Criação de um colegiado de Administração coordenado pela SMA e constituído por representantes de todas as CATAS com caráter deliberativo.
- Criação de mecanismos orçamentários próprios que assegurem a execução das prioridades detectadas em termos de Higiene e Segurança do Trabalho; Sistematização do trabalho iniciado com o Seminário para viabilização do redimensionamento das CATAS.
- Estruturação de um Programa de acompanhamento sistemático e permanente da SMA às relações de trabalho de cada Secretaria e Autarquia.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

AREA-FOCO; SUPRIMENTO DE RH

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Quantificar e adequar os Recursos Humanos da Prefeitura de forma a que respondam ao aprimoramento dos serviços prestados à comunidade;
- Priorizar o potencial de trabalho dos funcionários efetivos como fonte de suprimento de RH;
- Privilegiar a exigência de conhecimentos e habilidades profissionais como critério para ingresso nos cargos em aberto;
- Aprimorar a troca de informações necessárias à agilização do sistema de suprimento (informatizá-lo).

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS:

Curto Prazo

- Integração das equipes de supervisão de RH nos grupos executivos do Plano de Carreira.
- Instalação de uma banca provisória de remanejamentos que administre as solicitações momentâneas e subsidie em sua própria prática, a criação da Banca Permanente de RH.
- Assessoria permanente do Comitê de Informática para revisão do aproveitamento dos Programas na área de suprimento de pessoal.

Médio/longo prazo

- Revisão do Censo de 1986 para subsidiar os remanejamentos e possibilitar avaliações periódicas das políticas de RH.
- Adequação das descrições e análises de cargos à realidade identificada (previsto na Proposta Técnica do Plano de Carreira-GE 1)
- Estabelecimento de um processo seletivo que identifique o projeto profissional dos candidatos, incluindo avaliação psicológica.
- Instalação de uma Banca Permanente de Remanejamento que atenda às diretrizes propostas de RH.
- Continuidade de Projeto para estabelecimento de uma metodologia básica de concursos que contenha em si uma reavaliação constante da realidade a ser suprida, do próprio processo de concurso e agilize sua realização.
- Introduzir a informatização como instrumento de trabalho nas atividades de suprimento de pessoal.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

AREA-FOCO DE DESENVOLVIMENTO DE RH (continuação)

qualificados capazes de desen-  
cadear treinamentos operacio-  
nais em seus próprios setores  
de trabalho.

- Assessoramento e divulgação  
à realização de reciclagens in-  
ternas às Secretarias como mé-  
todo permanente de avaliação  
planejamento do trabalho ne-  
las realizado.

- Revisão do Projeto de Trei-  
namento às assessorias com vis-  
tas a propiciar um intercâm-  
bio entre experiências e difi-  
culdades dos diversos segmen-  
tos da PMPA.

cessidades de formação e quali-  
ficação de pessoal.

- Criação de um Centro de Desen-  
volvimento Profissional do Muni-  
cipário de POA como proposto no  
Ante-Projeto da Unidade de De-  
senvolvimento.

- Sistematização de uma metodo-  
logia básica que defina crité-  
rios para concessão de bolsas e  
cursos de modo a garantirem o  
efetivo aprimoramento funcional  
e o reaproveitamento dos conhe-  
cimentos adquiridos para o pro-  
jeto de trabalho existente na  
Prefeitura.

- Implantação de um Programa de  
Desenvolvimento Permanente para  
chefias intermediárias em suas  
habilitações operativas e rela-  
cionais (subdividido em Progra-  
ma de preparação para novas che-  
fias e de qualificação imedia-  
ta).