

Editorial

Palavra do Presidente

A realização do II Congresso Consad de Gestão Pública surgiu em um cenário de crise econômica em escala mundial, que aponta para a necessidade de reverem-se estruturas, métodos e práticas em todos os segmentos produtivos, dentre eles o setor público.

Este, em particular, desafiado a agir com vistas a assegurar condições para o desenvolvimento do país. Neste cenário, insere-se com especial relevância o debate sobre novos desafios da gestão pública no Brasil, em razão, sobretudo, da busca permanente pela construção de um Estado mais eficiente e eficaz, que, para sua efetividade, requer um serviço público de elevada qualidade, somente possível se atuarmos no caminho da construção de um Estado orientado para resultados. É trilhando esse caminho que o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão renovaram sua motivação ao realizar o II Congresso Consad de Gestão Pública.

Este evento continua sendo uma oportunidade para que especialistas, pesquisadores e gestores públicos realizem fértil debate sobre a nova gestão pública, que já permeia a Administração do Brasil, por meio de sua entidade associativa, o Consad. O Congresso deste ano foi um importante fórum de debates, visando fortalecer o papel do Estado como agente de transformação para uma realidade social mais justa. Nos veremos no dia 15 de março de 2010, com muitas idéias produtivas, no III Congresso Consad de Gestão Pública.

■ Paulo César Medeiros - Presidente do Consad



Expediente

COMITÊ CIENTÍFICO

Evelyn Levy

Coordenadora do Comitê Científico
Especialista Sênior em Gestão Pública do Banco Mundial

Fátima Cartaxo

Especialista Setorial do BID

Maria Arlete Duarte de Araújo

Coordenadora do Departamento de Administração da UFRN

Ciro Fernandes Christo

Gestor Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

José Carlos Vaz

Professor e Vice-Coordenador do Curso de Gestão de Políticas Públicas da USP

Regina Pacheco

Coordenadora Especial para Administração Pública e Governo EAESP

Sabino Porto Jr

Professor Titular do Departamento de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Economia da UFRGS

COMITÊ GESTOR

Mâncio Lima Cordeiro

Secretário de Estado da Gestão Administrativa do Acre

Guilherme Souza Lima

Secretário de Estado da Gestão Pública de Alagoas

Lígia Ibrahim Fraxe Licatti

Secretária de Estado da Administração do Amapá

Manoel Vítorio da Silva Filho

Secretário de Estado da Administração da Bahia

Silvana Maria Parente Neiva Santos

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Ceará

Ricardo Pinheiro Penna

Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Distrito Federal

Ricardo de Oliveira

Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Luiz Edgar Leão Tollini

Superintendente de Gestão Estadual da SEFAZ – Goiás

Luciano Moreira

Secretário de Estado da Administração e Previdência Social do Maranhão

Geraldo de Vito Jr

Secretário de Estado da Administração de Mato Grosso

Thie Hugser Veiga Santos

Secretária de Estado da Administração de Mato Grosso do Sul

Renata Maria Paes de Vilhena

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Orlando Bordalo Junior

Secretário de Estado da Administração do Pará

Antônio Fernandes Neto

Secretário de Estado da Administração da Paraíba

Maria Marta Renner Weber Lunardon

Secretária de Estado da Administração e da Previdência do Paraná e Vice-Presidente do Consad

Paulo Henrique Saraiva Câmara

Secretário de Administração de Pernambuco e membro da Junta Fiscal

Maria Regina Sousa

Secretária de Estado da Administração do Piauí e membro da Junta Fiscal

Sérgio Ruy Barbosa Guerra Martins

Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro e Vice-Presidente do Consad

Paulo César Medeiros

Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte e Presidente do Consad

Elói Guimarães

Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul

Valdir Alves da Silva

Secretário de Estado da Administração de Rondônia

Ana Lucíola Vieira Franco

Secretária de Estado de Gestão Estratégica e Administração de Roraima

José Nei Alberton Ascarí

Secretário de Estado da Administração de Santa Catarina

Sidney Estanislau Beraldo

Secretário de Estado da Gestão Pública de São Paulo

Jorge Alberto Teles Prado

Secretário de Estado da Administração de Sergipe

Sandra Cristina Gondim de Araújo

Secretária de Estado da Administração de Tocantins e membro da Junta Fiscal

Geraldo de Vito Jr

Jornalista Responsável

XXXXX

Edição de Textos

XXXXXX

Revisão

XXXXXX

Fotos

Arte Contexto Ltda

Produção Gráfica

Gráfica

Impressão

3.000

Tiragem





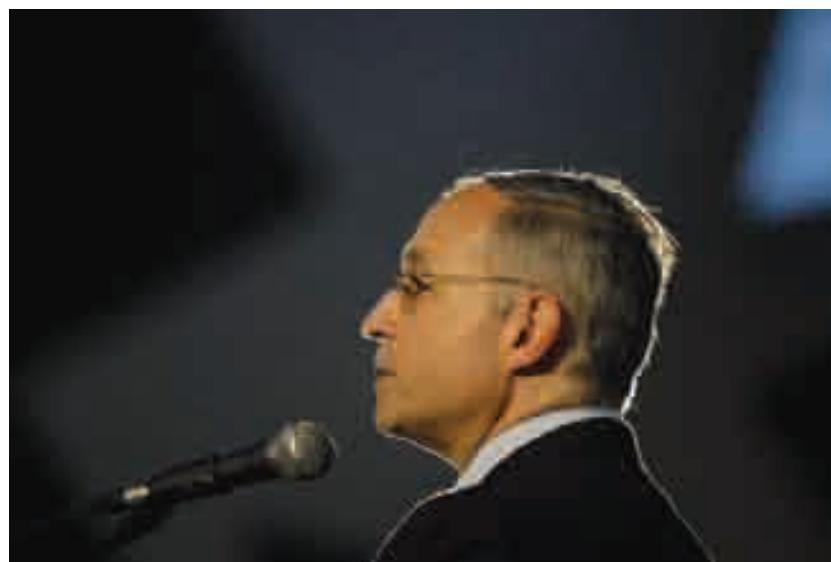


Conferência: Michael Barzelay

O debate da qualidade de Governo enfrenta a desconfiança institucional: imparcialidade, custo do controle e políticas de gestão

Michael Barzelay, professor e pesquisador de Gestão Pública da *London School of Economics*, desenvolveu suas idéias em torno da Gestão por Resultados e sua relação com o Controle Interno. Conceituando como se constrói o desempenho organizacional ao longo do tempo, o Prof. Barzelay afirmou que o desempenho se desdobra no desenvolvimento de uma estratégia, em um primeiro momento, na construção de capacidades inovadoras, em um segundo momento, na implementação de um programa, em um terceiro momento, o que deverá redundar finalmente na criação de valor público. Nesse sentido, ponderou, a gestão por resultados é uma jornada que evolui, não é uma aspiração estática ou abordagem rígida; chegar a um futuro planejado requer engenho e recursos.

O ambiente de controle tem uma grande influência sobre o que acontece no processo de implementação dos programas governamentais. Um foco excessivo na legalidade ou regularidade dos atos tende a diminuir as oportunidades de realização de auditorias baseadas em riscos; tende igualmente a encarecer a atividade de controle e pode distorcer o ambiente



de controle onde se quer introduzir uma orientação para resultados. Concluiu sugerindo que a mudança organizacional ou sistêmica requer liderança e capacidade gerencial e que os órgãos de controle devem ser gerenciados de forma estratégica, impulsionando suas prerrogativas institucionais para promover ações que levem a uma melhoria dos ambientes de controle em todos os espaços da esfera pública.



Conferência: Deborah Wetzel

Desafios da Gestão Pública no contexto da crise financeira

A diretora de Gestão Pública do Banco Mundial, economista Deborah Wetzel, expôs as características da crise financeira atual cujos impactos, na América Latina se fizeram sentir pelo crescimento do custo e dificuldade de acesso ao crédito, queda no preço de commodities e das remessas e queda da demanda externa. Em resposta, os vários países da região vêm procurando realizar ações de estímulo fiscal. As medidas tomadas para o enfrentamento da crise geram, entretanto, grandes desafios à gestão pública. Para lidar com o impacto fiscal da crise Wetzel sugere reforçar os métodos de previsão das receitas, esforços continuados para melhorar a arrecadação e a administração tributária; melhorar a eficiência do sistema tributário acelerando sua reforma; buscar a estabilização de receitas.

Por outro lado, afirmou Wetzel, devido à queda da receita aumenta a necessidade crítica de utilizar o gasto de forma mais eficaz. Nesse sentido, o investimento deve ser visto como parte fundamental de estímulo fiscal. Para melhorar a qualidade do investimento, a autora indicou que, no Brasil, há espaço para uma melhor avaliação preliminar e ex-post dos projetos e melhoria na implementação. Para a gestão orçamentária e financeira eficientes é preciso integrar os sistemas de informação existentes. Wetzel também assinalou que os governos que já introduziram a gestão por resultados tem uma poderosa ferramenta para enfrentar a crise, sendo mais flexíveis para apoiar os projetos prioritários e mais precisos em seu acompanhamento.



Conferência: Barbara Nunberg

Um diálogo possível : Ásia e América Latina em busca de uma abordagem de gestão pública para o século XXI

Assim como o Brasil, os países da Ásia Oriental – Japão, Indonésia, Filipinas, China, Coréia, Tailândia, Taiwan, Malásia, Singapura e Hong Kong- vem também atualizando suas respectivas administrações públicas procurando adaptar os conceitos do gerencialismo às suas tradições históricas. Embora esses países sejam bastante diversos, é possível identificar uma agenda comum de reformas que se concentra em cinco áreas : a gestão do desempenho (recursos humanos e orçamento), combate à corrupção, governo eletrônico, descentralização e participação cidadã. Até o momento observa-se, segundo Nunberg, um avanço modesto do gerencialismo, enfatizando especialmente a gestão por resultados, embora o ambiente fortemente centralizado (e por vezes autoritário) da administração pública resista a esse tipo de mudança. Observa-se também uma maior atenção com a transparência, especialmente em função das demandas geradas pelos cidadãos com crise de 1997. Há igualmente uma procura por maior eficiência, face à atual queda das receitas e a necessidade de manter seus produtos competitivos no mercado internacional.

Na perspectiva de um diálogo entre o Brasil e os países da Ásia oriental, o Brasil talvez pudesse se beneficiar dos avanços no uso da tecnologia da informação para aumento da eficiência governamental, na adaptação dos valores tradicionais asiáticos – de harmonia e disciplina – à gestão por desempenho e no uso de políticas públicas para diminuir a pobreza e a desigualdade. Em contrapartida, esses países asiáticos – especialmente a China e a Indonésia - tem interesse em conhecer os avanços de políticas de participação cidadã na gestão pública e de políticas intergovernamentais que vêm sendo implementadas no Brasil.



Conferência: Patricia Audi

Agenda Nacional para a Gestão Pública

Patrícia Audi, diretora da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, representou o então ministro Mangabeira Unger na apresentação da conferência Agenda Nacional para Gestão Pública. Ela explicou como foi a construção da agenda nacional de gestão pública. “Nada mais é do que um documento provocativo, um documento para iniciar o debate sobre a gestão pública no país, um documento que sirva como referência para uma política de estado consolidada”, disse Patrícia Audi. Ela expôs a pauta construída para a agenda, defendendo o caráter proativo do documento. De acordo com Patrícia, a organização da gestão pública deve auxiliar o Brasil na busca por modelos de sucesso já conhecidos e praticados no resto do mundo.

A palestrante destacou a necessidade de pensar a gestão de maneira mais integrada entre as esferas federais, estaduais e municipais. Além disso, Patrícia ressaltou que a agenda de gestão ficou incompleta nos últimos dois séculos por conta desta ausência de integração. A diretora listou pontos que podem apontar para eficiência do uso desse modelo nas políticas públicas: a gestão por resultados e a certificação das políticas. A conferencista listou os seis principais pontos que compõem a agenda e que foram extraídos de reuniões entre ministérios, prefeitos, academia, setor privado, fundações e integrantes do Consad. São eles meritocracia, eficiência e qualidade da gestão pública, revisão do direito administrativo, pluralismo institucional, repactuação federativa e governança. Para Patrícia Audi, a realidade de muitas das políticas nacionais jamais poderia ser aplicada em todas as localidades do país, que tem dimensões continentais, por isto, a agenda é um documento aberto a sugestões e mudanças.



7 de maio de 2009



Painel 6

Instrumentos inovadores na gestão estratégica de recurso e ações governamentais: lições aprendidas do modelo adotado pelo governo de Minas Gerais

Uma experiência vinda de Minas Gerais foi o tema do painel. A implantação do programa Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (Geraes), adotado em 2003 pelo governo do estado de Minas Gerais, promoveu a geração e a organização de informações de planejamento e orçamento dos projetos estruturantes. A experiência do Geraes no governo de Minas, por já ter seis anos, permitiu que o autor mostrasse seus avanços e limites. "Entre as medidas tomadas, destaca-se a adoção da metodologia de Gestão de Projetos para o monitoramento dos projetos estratégicos do estado. Entre principais avanços identificados estão as possibilidades de conectar informações de planejamento e orçamento na execução dos projetos prioritários de governo; a melhoria na confiabilidade da informação fornecida pelos órgãos governamentais sobre execução física e financeira de ações governamentais e o fomento à tomada de decisão estratégica de governo, com diminuição da assimetria de informação governamental e aumento da capacidade de interpretação de informações técnicas dos diversos setores. Entre os limites destacam-se a instabilidade na amplitude do escopo das informações levantadas pelo Geraes; a inflexibilidade nos critérios adotados para controle de execução dos projetos estruturadores e a concentração das informações estratégicas de governo a grupos restritos de planejadores e altos executivos de governo, com a consequente incapacidade de governança informacional, sustentada nos princípios da accountability".

Durante o painel, também foram analisados os processos de gerenciamento de riscos. A partir das críticas feitas ao processo de gerenciamento de riscos hoje utilizado nos Projetos Estruturadores do Estado de Minas Gerais, algumas sugestões foram feitas para tornar o processo mais efetivo. "À luz dos preceitos levantados tanto pelos teóricos de gestão de projetos quanto pelos estudos específicos de riscos na Administração Pública foi possível analisar o processo existente hoje no estado de Minas Gerais para o gerenciamento dos riscos dos Projetos Estruturadores e perceber que tal processo está ainda incompleto e existe grande espaço para modificações e melhorias. Algumas sugestões foram feitas, mas o mais importante é perceber onde estão as falhas no processo, pois só assim outras, e possivelmente melhores, sugestões podem surgir".

O último autor falou do alinhamento estratégico desenvolvido no estado. "O choque de gestão segunda geração tem por foco principal a entrega de resultados para a sociedade e para isso não bastava apenas possuir a estratégia, era preciso que ela fosse difundida e incorporada no dia a dia dos servidores estaduais. Assim, o que se propôs para esse trabalho foi a apresentação do ferramental institucional adotado pelo governo do estado de Minas Gerais para elaborar sua estratégia e promover o alinhamento estratégico de seus órgãos e entidades, no intuito de efetivamente realizá-la. Ao fim, percebeu-se que tal processo possui características específicas da perspectiva clássica discutida pela literatura, porém com alguns pontos de distinção que lhe fazem ser peculiar".

■ O desafio do gerenciamento informacional no setor público: lições aprendidas do GERAES, no governo do Estado

Leonardo Carvalho Ladeira

■ Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado

Luisa Cardoso Barreto

■ A construção do alinhamento estratégico no Estado

Thiago Bernardo Borges



Painel 5

Novas técnicas para otimização da gestão pública

Três casos, de diferentes estados, sobre uso da tecnologia da informação foram apresentados como modelos de sucesso em gestão pública. De Mato Grosso, o Business Intelligence (BI), sistema que fornece informações atualizadas e centralizadas em uma única ferramenta. O gerenciamento dos gastos de combustível dos veículos do estado foi usado como exemplo. O software controla e administra consumo, no que diz respeito a variáveis como tipo de combustível (álcool, gasolina ou diesel), marca e utilização do veículo (urbano, rural, carro de passeio ou utilitário) e os preços dos fornecedores do estado.

O Piauí apresentou alguns sistemas desenvolvidos pela Agência de Tecnologia da Informação do Estado do Piauí (ATI) para permitir que os processos públicos sejam migrados para rotas de dados, facilitando assim a integração entre secretarias, fundações, autarquias e outras instituições no âmbito público. Todos os sistemas foram projetados basicamente utilizando uma plataforma de software livre: linguagem PHP, banco de dados Postgres e servidor de aplicação Apache, tornando-os sistemas com alta portabilidade. Além, é claro, das vantagens que possui um sistema Web, em facilidades de navegação e operação para os usuários finais do sistema. Um dos sistemas de que trataremos aqui é o Sistema de Procedimentos Policiais (SisproceP). Esse sistema tem como objetivo oferecer solução rápida e prática para cadastrar, movimentar, gerenciar e acompanhar pela internet os inquéritos policiais e os termos circunstanciados de ocorrências (TCO), originados nas diversas unidades policiais do estado. Permite aos usuários da Corregedoria de Polícia do Estado fazer o acompanhamento dos procedimentos policiais. Esses acompanhamentos estão divididos em funções tais como: receber procedimentos, cadastrar laudos periciais, cadastrar movimentação, informar os documentos juntados, enviar à Justiça, devolver à unidade policial de origem ou diversa, etc. As funções são organizadas de acordo com o perfil do usuário, ou seja, o usuário da unidade policial só poderá ter acesso aos procedimentos da unidade e não poderá ter acesso à função da Corregedoria e vice-versa. Outro sistema que discutiremos neste trabalho é o sistema de otimização da gestão pública na área de transportes desenvolvido pela ATI com a finalidade de permitir à Secretaria de Transportes do Estado do Piauí maior acompanhamento e controle dos transportadores e dos serviços por eles prestados no âmbito dos transportes intermunicipais de passageiros. Outro sistema é o PontoCon – sis-

■ O Otimização da gestão pública, através de técnicas de business intelligence
Guimariilha B. de Souza, João Gabriel Ribeiro e Luiz Cláudio de Arruda Isoton

■ Softwares desenvolvidos pela Agência de Tecnologia da Informação do estado do Piauí nas áreas de segurança, transporte, gestão de pessoas e governança
Evaldo da Silva Cunha, Hudson Rocha Falcão e Jorge Alan Barradas

■ Ferramentas de análise gerencial e modelos de decisão: o caso da coordenadoria de administração tributária da secretaria da Fazenda do estado de São Paulo
Priscila Perdicaris, Guilherme Dultra, Luiz Ricardo de Castro e Roberto Camanho



tema de ponto eletrônico destinado a gestão de pessoas e que tem como objetivo controlar a frequência dos servidores por meio de consultas e relatórios gerenciais, operacionais e táticos. Esse sistema utiliza tecnologia de biometria e código de barras e tem como público-alvo todos os órgãos do governo. O sistema de controle das ações do governo (convênios, contratos e outras ações) foi desenvolvido para gerenciar o grande volume de recursos que entra (convênios de receitas) e o grande volume de recursos que sai (convênios de despesa e contrapartidas) no estado. Hoje o estado tem controle, planejamento e eficiência nos tratos com o volume de recursos, recebidos da União e repassados para os municípios.

A Coordenadoria da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (CAT) apresentou sua experiência na implantação do Balanced Scorecard como modelo de avaliação de desempenho. O órgão optou pela adoção da metodologia de Análise Hierárquica de Projetos (AHP), que propõe abordar problemas complexos e não estruturados, permitindo a avaliação racional de prós e contras das diferentes decisões a ser tomadas, de forma transparente e em espaço de tempo relativamente curto. O método permite hierarquizar as decisões a ser tomadas, de acordo com pesos e critérios, para atingir a estratégia ideal.



Painel 63

Gestão do conhecimento

O estado do Paraná apresentou o SabeRes em Gestão Pública (www.saberes.seap.pr.gov.br), sítio institucional de acesso livre, com temas relacionados à gestão das organizações públicas, com ampla tipologia multimídia de documentos. Inserida na política de compartilhamento, a Escola de Governo do Paraná desenvolveu um espaço digital em software livre, para armazenamento, preservação, divulgação e acesso à produção do conhecimento em gestão pública. Após a construção da arquitetura da informação, do treinamento da equipe e da inserção dos documentos (publicações, artigos, vídeos, materiais de cursos), houve a disponibilização na internet e a constituição de uma câmara técnica para apreciar os documentos recebidos.

“A gestão da informação e do conhecimento não é comum em todos os órgãos da administração pública. Nesse sentido, foram estudados o nível de gestão do conhecimento existente em um órgão público e formas de iniciar a gestão da informação e do conhecimento, considerando a importância de um programa estruturante

em execução nesse órgão que irá transpassar uma gestão”. Informações em locais dispersos, falta de padronização dos processos e conflitos de responsabilidade e de delegação das atividades foram apontados como os principais obstáculos para se organizar o conhecimento dentro do serviço público.

A gestão do conhecimento aplicada ao contexto organizacional dos tribunais de contas, apresentada pela autora, revelou que, ao começar a adotar modelos organizacionais focados em resultados em seus processos de trabalho, os tribunais se depararam com a necessidade de um instrumento que consolidasse o novo modelo de gestão. Dentro do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex) a gestão do conhecimento apareceu como estratégia inovadora que permitirá a adoção de uma política de pessoas com foco na profissionalização e na capacitação contínuas, e na simplificação dos processos de trabalho, sem desconsiderar os aspectos legais dos tribunais.

■ SabeRES em Gestão Pública: um ambiente colaborativo de construção do conhecimento e disseminação das inovações em gestão pública

Cláudia Cristina Muller,
Maria do Carmo Duarte Freitas
e Eliza Mateus da Silva

■ A gestão do conhecimento em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo

Juliana Emanuele Prado
Martins e Joseane de Fátima
Geraldo Zogbhi

■ A Gestão do Conhecimento aplicada ao Controle Externo: Estratégia Inovadora na Gestão Pública

Flávia Ferreira Costa Pires



Painel 12

Gestão de políticas de saúde ocupacional

O Estado de Santa Catarina apresentou sua reestruturação na área de saúde do servidor. Com a criação de uma diretoria específica para a gestão da área, conceitos como promoção e prevenção da saúde e melhoria das condições de vida e trabalho, passaram a ser adotados. A implantação do Programa Estadual de Saúde Ocupacional do servidor público, pela Secretaria de Administração, Diretoria de Saúde do Servidor e Gerência de Saúde Ocupacional (Gesao), levou em consideração a legislação estadual para saúde e segurança no serviço público e a estrutura organizacional responsável pela saúde ocupacional do servidor. “Destaca-se a inclusão no programa, como riscos ocupacionais, dos psicológicos e sociais. Ou seja, além dos riscos ambientais, ergonômicos e mecânicos, consideram-se também as questões psicológicas e sociais como influenciadoras na doença/saúde do servidor. Essa atitude demonstra uma mudança de concepção na maneira como se concebe a saúde ocupacional”.

O segundo trabalho “discorreu sobre os desafios da área de controle de benefícios – Gecob, suas competências e sua importante função de subsidiar a gestão da área na avaliação e planejamento das ações, por meio da fiscalização e da auditoria dos benefícios concedidos – propõendo medidas corretivas e mudanças nas rotinas administrativas e periciais – e da análise estatística, investigando a evolução histórica dos benefícios concedidos, principalmente as licenças para tratamento de saúde, os principais agravos à saúde e os custos dos afastamentos aos cofres públicos do estado”. Relata medidas adotadas para solidificar as ações da Gecob e os principais resultados da análise de dados dos benefícios concedidos a servidores públicos em 2007, que resul-

tou na primeira publicação da área – Boletim Estatístico de Benefícios de Saúde do Servidor, contendo informações sobre os tipos de benefícios avaliados, com ênfase nas licenças para tratamento de saúde (LTS), patologias que motivaram os afastamentos, índices de absenteísmo, doença e taxas de afastamento do trabalho por licenças”.

Na conclusão o painel trouxe uma pesquisa que examina as questões relativas aos afastamentos para tratamento de saúde, no âmbito das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda. Esses afastamentos apresentam os maiores índices relativos aos transtornos mentais e comportamentais, que se caracterizam como doenças advindas de estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses. Muitos servidores dessas secretarias se sentem como “prisioneiros” de normas e regulamentos, entediados por tarefas monótonas, responsáveis por serviços que poderiam ser realizados em metade do tempo. Quando têm oportunidade de trabalhar em ações em grupos com objetivos claros e uma burocracia mínima, esses servidores renascem, criam e fazem as coisas acontecerem.

■ A análise estatística dos afastamentos por problemas de saúde de servidores públicos: ferramenta para a gestão da área de saúde do servidor

Jane Cléia Cardoso de Bittencourt Cunha

■ Elaboração e implantação do programa estadual de saúde ocupacional do servidor público de Santa Catarina

Alessandra da Cruz Serafim

■ Implantação e implementação do programa fortalecendo as redes humanas para a saúde integral do servidor público de Santa Catarina

Henriqueta Lucila da Silva



O painel trouxe os desafios da área de controle de benefícios e as soluções encontradas pelos estados para problemas como absenteísmo



Painel 27

O sistema de controle interno do Executivo brasileiro: avanços na construção da transparência e da eficiência da gestão pública

O painel abriu com uma apresentação sobre o sistema de controle interno do Executivo. O primeiro trabalho apresentado tem dois objetivos: 1) demonstrar o surgimento de um novo modelo de sistema de controle interno no Executivo federal por meio da análise dos processos político-institucionais que deram origem ao órgão central desse sistema, a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e 2) analisar seu significado em termos de avanço democrático das instituições de promoção da transparência e accountability e em especial como instrumento de controle político da burocracia. A principal conclusão do trabalho é que o controle interno governamental é não apenas um conjunto de atividades de auditoria e fiscalização da gestão pública, mas também um dos instrumentos de prestação de contas dos governantes perante os governados, ao lado do controle externo realizado pelo Congresso e pelo TCU.

Esse painel também trouxe resultados de auditorias de ações governamentais sob a supervisão do Ministério da Saúde, realizadas pela Controladoria Geral da União (CGU) em estados, entre 2004 e 2007. As ações fiscalizadas são as de aquisição de medicamentos de dispensa em caráter excepcional, para tratamento de portadores de HIV/Aids e de coagulopatias, além do financiamento dos utilizados na atenção básica à saúde.

Os problemas referentes à gestão da assistência farmacêutica apresentados foram o controle ineficiente de estoque e as condições inadequadas de armazenamento, além de licitações em desacordo com as normas.

Também foram estimados os desperdícios de recursos financeiros alocados na ação de aquisição de medicamentos em caráter excepcional. “Os dados de 2007 das auditorias realizadas pela

CGU parecem sinalizar para a melhora desse quadro em relação a 2004, mas ainda são necessárias outras fiscalizações para se ter um resultado mais conclusivo a esse respeito”. O painel também abordou o papel da Rede Pública de Fiscalização do Programa Bolsa Família, criado em 2005 e que garantiu a institucionalização de mecanismos de controle para maior efetividade e a menor ocorrência de desvios no Programa Bolsa Família nos municípios brasileiros. Os autores apresentaram os relatórios completos das fiscalizações realizadas entre 2004 e 2007. “A interação entre os agentes envolvidos na Rede de Fiscalização trouxe ganhos de aprendizagem para todos, qualificando não apenas a gestão compartilhada do Programa Bolsa Família e do CadÚnico, como também a atuação da CGU em suas atividades de fiscalização nos municípios brasileiros. Um estudo mais profundo e amplo dos relatórios de auditoria e fiscalização da CGU poderá confirmar, com o tempo, que a atuação em rede das 23 agências de accountability horizontal contribui significativamente para a garantia do estado democrático de direito e está em consonância com busca constante pelo aperfeiçoamento da ação pública. De forma complementar, a divulgação dos relatórios em sua íntegra, na página da eletrônica da CGU, garante a transparência dessa ação de fiscalização e confere publicidade aos desvios verificados”.

■ O sistema de controle interno do Executivo Federal Brasileiro: a construção institucional do controle político da burocracia

Cecília Olivieri

■ A auditoria da CGU sobre gestão estadual: promoção da transparência e da eficiência na área de saúde

Fabíola Sulpino Vieira

■ A contribuição dos órgãos de controle na implantação de políticas públicas descentralizadas – Programa Bolsa Família

Nabil Moura Kadri



Painel 32

Qualidade de gastos públicos II

O controle de gastos com pequenas compras foi o caso apresentado pelo Espírito Santo. Ao analisar os gastos com suprimento de fundos, os gestores perceberam que era possível melhorar estes gastos por meio de normatização que limitasse esse recurso e de orientação sobre os meios adequados de realizar compras ou contratações indevidamente realizadas via recursos de suprimento de fundos.

Os servidores que recebem esse tipo de fundo participaram de treinamentos para entender o novo funcionamento. Com as novas regras, os gastos com suprimento de fundos caíram 90% em menos de um ano. No final de 2007, o estado lançou um cartão corporativo para realização e controle dos gastos, com registro e acompanhamento, via sistema informatizado, de todos os usos. "Com o uso do cartão e de seus recursos, todos os gastos estão em condições de ser disponibilizados para a sociedade, por meio do Portal da Transparência".

Em seguida, o público conheceu propostas práticas para a melhoria dos gastos com energia elétrica, vigilância, passagens, telefonia e material de consumo. Baseando-se na tese de que o único caminho para disponibilizar melhores serviços à população é reduzir as despesas públicas, os autores ressaltaram que uma das formas para melhorar o gasto público é começar a avaliá-lo por seus resultados. Centrais de compras para aquisição de material, sistemas de cell-fix (linhas de celular nas centrais fixas) nas centrais telefônicas dos órgãos públicos e antecedência na compra de passagens foram algumas das soluções apresentadas no painel.

Métodos usados para medir o gasto público na área de educação também foram apresentados nesse painel. Os autores compararam o gasto realizado nos Ensinos Fundamental e Médio com o retorno obtido pelos estudantes na forma de aprendizado e desenvolvimento cognitivo. A qualidade do ensino é mensurada pela ponderação dos resultados obtidos pelos estudantes nas avaliações do Sistema de Avaliação do Ensino Básico (Saeb) e Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Gráficos com análises de resultados da qualidade dos gastos com educação em estados, municípios e no Distrito Federal foram apresentadas aos participantes.

■ Controle do gasto público desde as pequenas compras

Maria Leila Casagrande, Angeliki N. Cestari e Ana Paula P. D. Motta

■ A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: propostas práticas para alcançar este objetivo

Alexandre Maia, Andre do Valle, Leila Barbieri Frossard, Leila Kunhert Campos, Leonardo Melo e Marco Antonio Basto de Carvalho

■ Qualidade do gasto público em educação nas redes públicas estaduais e municipais.

Julio Gregory Brunet, Ana Maria de Aveline Bertê e Clayton Brito Borges

Painel 8

Modernização na gestão da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

A partir de uma definição da estratégia da organização, esse órgão redesenhou os principais processos, reviu seu organograma e vem investindo no alinhamento de sua política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com os objetivos da organização. Todas as ações de TIC passaram a depender fundamentalmente de um Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (Peti). Os resultados já começam a ser percebidos, com redução do tempo para realização dos processos de compras, padronização das unidades de saúde e desenvolvimento de propostas integradas para novos sistemas de informação.

O painel também apresentou as ações relativas à revisão dos processos dentro da secretaria. Os processos priorizados são aqueles que impactam nos objetivos estratégicos da Secretaria de Saúde de Minas Gerais, como compras, medicamentos básicos e de alto custo, transferência de recursos, otimização e padronização de obras em estabelecimentos de saúde, construção e implantação dos centros Viva Vida e acompanhamento de contratos assistenciais, ações judiciais e ações do Ministério Público. Todos os processos redesenhados serão inseridos em um sistema que permitirá o acompanhamento inclusive pelo cidadão.

Finalmente, o painel apresentou as ações relativas à "revisão na estrutura Organizacional da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, tendo como premissa garantir o alinhamento constante com a estratégia proposta. Assim, estruturas fundamentais, como as Gerências Regionais de Saúde, a Superintendência de Gestão, a Superintendência de Atenção à Saúde e a Superintendência de Epidemiologia foram profundamente analisadas e otimizadas. Importante aspecto refere-se à projetização das atividades, que têm início, meio e fim claramente definidos. O tratamento de algumas ações como projetos, com definição de um responsável principal ou gerente de projetos e o monitoramento intensivo do Escritório de Projetos garante que as ações se concretizem e que a estrutura se torne matricial, com a colaboração de toda a equipe envolvida no projeto."

■ Modernização no planejamento e na estrutura de TIC da SES/MG para garantir a qualidade na prestação dos serviços

■ Redesenho de processos estratégicos para a SES/MG

■ Reestruturação organizacional da SES/MG visando o alinhamento com a estratégia
Jomara Alves da Silva,
Fernanda Oliveira Esteves e
Francisco Antônio Tavares Jr.



Painel 3

Gestão de mudança: fortalecimento institucional

A Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) apresentou sua metodologia aplicada a projetos de consultoria para a Escola do Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) e para a Escola Fazendária do Estado de São Paulo (Fazesp). O resultado do trabalho foi o fortalecimento institucional dessas escolas. Ambos foram construídos em conjunto, de forma colaborativa, desde o planejamento das ações do projeto até sua implantação – no caso da Fazesp – e desde o planejamento até a avaliação do programa piloto – no caso da Esesp.

No caso da Esesp, a escola passou a ser o foco do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025, estruturando-se para oferecer cursos de capacitação para as diversas mudanças que estão ocorrendo no estado, com novas ferramentas e tecnologias administrativas sendo implantadas a partir de um diagnóstico amplo das necessidades dos gestores. Além dos cursos, o plano proposto envolveu a criação do Novo Sistema de Credenciamento de Docentes, da Secretaria Escolar e a implantação do Sistema de Capacitação.

No caso da Fazesp foi implantada metodologia de desenvolvimento de competências, para envolver os recursos humanos em sua missão e em sua orientação. Essa metodologia se alicerça em duas ferramentas: a Árvore de Macroprocessos, que é uma estrutura de classificação das atividades que a organização realiza, independentemente das áreas, e a Matriz de Capacitação, que relaciona a cada atividade as competências necessárias a sua realização e as propostas de eventos de capacitação, adequadas ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que definem cada competência.

O desafio da formação do policial militar do Rio de Janeiro foi o tema de encerramento do painel. A apresentação de uma pesquisa com caráter qualitativo buscava entender o processo do ensino policial na Polícia Militar do Estado, sob a perspectiva do policial. Como resultado, o estudo apontou para um longo caminho a percorrer, que perpassa pela definição do perfil que se quer do policial no Rio de Janeiro. Um policial reativo ou um policial contingencial? Pela reestruturação do processo de formação policial, interligado com o perfil definido e, por fim, com um processo de mudança de imagem do policial, migrando de soldado policial militar para o de técnico em segurança pública.

Painel 2

Novas estratégias para a gestão das cidades

O planejamento voltado para cidades foi o foco da palestra “Novas estratégias para a gestão das cidades”, ministrada por Hazem Galal, sócio da PricewaterhouseCoopers na área de serviços governamentais e Coordenador Mundial do Projeto Cidades do Futuro. A conferência aconteceu no segundo dia do II Congresso Consad de Gestão Pública. Galal defendeu a importância de estados e municípios traçarem novas estratégias na administração, com aplicações de experiências, já que, apesar dos esforços e avanços na área da gestão pública, a maioria dos estados brasileiros ainda não possui interação com seus municípios.

O palestrante ainda destacou a existência de deficiências significativas em planejamento e gerenciamento, o que impede a ampliação de recursos por parte dos municípios. A sugestão de Hazem para solucionar o problema é que a figura do gestor público saiba lidar com alguns elementos, como a concorrência mundial e o crescimento populacional. Ele acrescenta “Para um gestor ser bem sucedido, ele precisa utilizar uma nova abordagem no serviço público, buscando valorizar o diálogo e a cidadania, servindo o cidadão ao invés de dirigir clientes”.

Uma pesquisa realizada em 2004 pela PricewaterhouseCoopers, foi o foco de outra parte da apresentação. O trabalho, envolvendo 40 cidades dos cinco continentes, e que teve como foco estabelecer quais são os desafios dos gestores. Hazem Galal encerrou a palestra lançando aos gestores o desafio de ampliar a capacidade de planejamento e gestão. Para isto, é necessário que os estados tenham uma interação com os municípios através de políticas estaduais e federais, fortalecendo a Gestão Compartilhada. Hazem destacou ainda que, a missão maior desta gestão é contribuir de maneira significativa para que haja uma redução das desigualdades regionais e sociais.

■ Metodologia de mudança organizacional

Laís Macedo de Oliveira,
Mariantonia Chippari, Sandra Souza Pinto e
Pedro Aníbal Drago

■ A possibilidade de alçar vôos: o caso da ESESP

Maria Luiza dos Santos Vellozo

■ Metodologia de gestão da capacitação
modelada em desenvolvimento de competências

Alexandre Angrisano e Ronald Eduard Kyrmse

■ O desafio da formação policial militar
do Rio de Janeiro: entre o modelo reativo
e o contingencial

Márcio Pereira Basílio

■ Novas estratégias para
a gestão das cidades

Hazem Galal
Graduado em Ciência da
Computação pela
Universidade do Estado
da Califórnia e Mestrado
em Administração pela
Universidade da
Califórnia em Berkeley.
Sócio da
PricewaterhouseCoopers
na área de Serviços
Governamentais e
Coordenador Mundial do
projeto Cidades do
Futuro.



Painel 4

Desenvolvimento equilibrado: um desafio regional

O governo do Espírito Santo apresentou o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 (ES 2025), que é um instrumento de integração e convergência de ações e iniciativas estratégicas de longo prazo. O plano é o principal balizador de metas e objetivos da administração pública, pois prevê incorporação e fortalecimento de novos instrumentos de gestão, como forma de ampliar a capacidade gerencial das instituições públicas, com vistas à geração de resultados para a sociedade. O plano pretende delinear respostas às necessidades de desenvolvimento regional, por intermédio da construção de uma rede de cidades equilibrada e do fortalecimento das cidades-polo regionais, gerando, pelo efeito de transbordamento, maior dinamismo aos municípios do entorno. Esse foi o tema do segundo paper apresentado.

Finalmente, foi apresentado o Projeto Novo Norte Capixaba. “Trata-se de projeto de alinhamento das iniciativas de desenvolvimento sustentável realizadas numa mesma região geoeconômica, evitando lacunas ou sobreposições nas propostas e nos resultados das intervenções, tanto nos municípios quanto nas regiões envolvidas. O grande desafio foi elaborar metodologia que permitisse a compatibilização das iniciativas existentes, promovendo a racionalização dos esforços dos diversos atores envolvidos, tendo como direcionador o Plano Estratégico de Desenvolvimento de longo prazo do Estado do Espírito Santo, o ES 2025”.

■ A experiência de planejamento integrado com o foco em resultados do Espírito Santo

Ana Ivone Salomon Marques, Guilherme Lucas Barcelos e Regis Mattos Teixeira

■ Plano de desenvolvimento da rede de cidades do Espírito Santo

Ana Ivone Salomon Marques, Guilherme Lucas Barcelos e Sabrina Caliman Tanaka

■ Projeto Novo Norte Capixaba: alinhamento estratégico dos projetos estruturantes em desenvolvimento no norte Capixaba

Aminthas Loureiro Junior, Ana Ivone Salomon Marques e Nádia Dorian Machado

Painel 16

Gestão de políticas públicas em educação

O governo do estado do Tocantins iniciou, em 1996, estudos baseados nos princípios cooperativistas. A ideia era desenvolver um programa que mudasse a estrutura do gerenciamento da Educação, em que as responsabilidades fossem compartilhadas entre governo, profissionais da educação e comunidades escolar e local, no sentido de fortalecer a escola para tomada de decisões e resolução de problemas.

O programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada propõe um novo desenho para as relações internas e externas da escola, no qual não cabe pensar os segmentos de forma isolada, mas como co-gestores do ensino em colaboração com o principal órgão colegiado: a Associação de Apoio à Escola. A comunidade escolar convive em permanente diálogo. O programa propõe fortalecer o sentimento de empoderamento da comunidade em relação à escola, considerando que ela é pública.

A descentralização de recursos financeiros, como uma das estratégias de democratização, chega até a comunidade



escolar, com fundamentos legais e normas internas que norteiam o processo, na perspectiva de garantir ensino público de qualidade, um investimento compatível com realidades escolares distintas, com um único foco: a permanência do aluno, com sucesso, na escola. A ideia foi reforçada com a apresentação de soluções, a exemplo da criação de órgãos colegiados como a Associação de Apoio à Escola (AAE) e de agremiações de alunos, que são fundamentais para a concretização desse processo.

■ Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada: a descentralização como estratégia da gestão democrática na escola

Joana D'arc Alves dos Santos

■ Associação de Apoio à Escola/AAE: uma estratégia de gestão democrática da educação pública do Tocantins

Denise Lima de Oliveira

■ Gestão Compartilhada: autonomia da escola

Eusébia de Araújo Pereira Nolêto



Painel 30

Gerenciamento de custos

Do Rio Grande do Norte veio um estudo técnico realizado em uma parceria entre a Controladoria Geral do Estado e o Ministério Público Estadual, sobre a composição dos custos de limpeza, conservação e vigilância, avaliando os efeitos dos contratos e a evolução das despesas e suas repercussões na administração pública. “Trata-se de estudo documental, em que se verificou o pagamento de propinas pagas a servidores, e por meio da composição do estudo e do detalhamento das despesas, foi composta uma planilha de impostos, taxas e insumos, e ainda a edição de decreto visando a coibir práticas ilegais. Conclui que há, em muitos casos, cobrança de insumos indevidos, uso de índices não compatíveis com o tipo legal, além de valores excessivos, ultrapassando índices legais, e dupla cobrança de encargos e insumos, inclusive em material utilizado para a limpeza, violando a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o Acordo Coletivo de Trabalho e o próprio procedimento licitatório”.

O segundo trabalho apresentado no painel trouxe “uma reflexão sobre as condições de monitoramento e avaliação do

custeio operacional nas organizações públicas brasileiras e sua relação com a efetividade do próprio processo de melhoria da qualidade da gestão pública. Não obstante o conhecimento agregado pelos fundamentos teóricos apresentados no trabalho, que referenciam os dois temas interligados – qualidade e custos na Administração Pública –, estão também demonstrados os resultados de uma pesquisa empírica realizada com dezesseis organizações públicas, entre os poderes Executivo e Judiciário, envolvendo os três níveis de atuação governamental: federal, estadual e municipal. O estudo evidenciou fortes indícios do vínculo entre o desenvolvimento das práticas de gestão de custos nas referidas organizações e a efetividade de seus programas de melhoria da qualidade. Entre as constatações desse levantamento, também estão registradas as práticas mais adotadas pelas instituições que compuseram a amostra, diagnosticando-se o nível de conscientização de seus gestores quanto à necessidade de se buscar o alinhamento de todas essas práticas em prol da qualidade dos gastos públicos.

■ Elementos de composição de custos de terceirização de mão-de-obra nos serviços de limpeza e conservação

Marcial Medeiros de Moraes, Marcos da Rocha Silva, Alexandre Pinto Varella e Rodrigo Gomes Cardoso

■ Gestão de custos pela melhoria da qualidade na administração pública: um estudo entre organizações brasileiras

Julio Cesar de Campos Fernandes e Valmor Slomski



Painel 13

Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil

O painel tratou dos problemas e das polêmicas frequentes da aplicação da mensuração de resultados na administração pública. Os autores ressaltaram que tais polêmicas não têm justificado o abandono do modelo, mas sim colaborado para seu aprofundamento, com a correção de rotas e a superação de obstáculos. Parte dos problemas relacionados à mensuração de desempenho foi atribuída à adoção prematura ou isolada dessa estratégia, desvinculada de um conjunto de mudanças que acompanham e que constituem elementos de uma ampla reforma da organização.

As discussões giraram em torno do que mensurar – produtos ou impactos –, a adoção de sanções positivas e negativas e a vinculação ou não de parte da remuneração individual ao desempenho. Foram citados casos em áreas como saúde, educação e cultura.

A prefeitura de Porto Alegre apresentou sua experiência na implantação do Balanced Scorecard (BSC), a partir de 2004, para planejamento estratégico, orientação para resultados e gestão por projetos. Os autores explicaram as adaptações que foram necessárias para implantar o sistema em um organismo público. Desde questões mais simples, como a adequação das perspectivas da organização, tendo a visão como objetivo hierarquicamente superior, até a adaptação da peça orçamentária, de maneira a suportar a implementação da estratégia definida. A prefeitura se baseou em cinco princípios: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergia, transformar a estratégia em tarefa de todos, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A prefeitura de São Paulo descreveu as principais características do sistema



de avaliação de desempenho de seus servidores, mapeando o campo legislativo que dialoga, direta ou indiretamente, com avaliação e indicadores de desempenho. Os autores também analisaram o sistema de avaliação da prefeitura em relação ao que está sendo feito no resto do país. A discussão estendeu-se para as fragilidades do modelo de avaliação dos servidores. O principal desafio da prefeitura foi apontado como sendo a necessidade de um grande esforço de articulação, de comunicação e de coordenação para evitar sobreposições e proliferação descontrolada de indicadores e metas.

O estado do Tocantins apresentou uma experiência relacionada ao processo de capacitação de servidores para a função de diretor escolar. A partir de uma parceria firmada com a Fundação Lemman, o processo tem caráter mais de formação do que de seleção, pois envolve cursos de gestão escolar e de orientação pedagógica. Mas, ao mesmo tempo, existe a exigência de que o servidor tenha competências profissionais correlatas, para assumir a função de diretor. Os autores apresentaram todas as etapas do programa, até a prova final de seleção.

■ Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate
Regina Silva Viotto Monteiro Pacheco

■ Limites e desafios do uso do BSC em organizações públicas: o caso da prefeitura de Porto Alegre
Priscilla Perdicaris, José Marcelo Maia Nogueira e Aurélio Formoso

■ Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura de São Paulo
Juliana Akiko Suzuki e Ligia Vilas Boas Gabbi

■ Processo seletivo de lideranças escolares: certificação e formação
Joana D'arc Alves dos Santos



Painel 29

A experiência dos escritórios de projetos

O estado do Espírito Santo apresentou o Pró Gestão, programa de gerenciamento de uma carteira de 24 projetos estruturantes. Implantado em 2007, já alcançou um índice de 70% dos projetos executados no prazo e com melhoria na qualidade das entregas à sociedade, seja por meio de serviços ou de obras públicas. Para cada um dos 24 projetos da carteira foram escolhidos gerentes para acompanhamento físico e financeiro. Além dessa medida, foi criado o Comitê Executivo do Pró Gestão, que tem como funções principais proporcionar a uniformização das informações gerenciais e tomar decisões de governo sobre temas importantes que se referem ao desenvolvimento dos projetos estruturantes.

Na segunda parte do painel, o estado de Minas Gerais apresentou uma avaliação dos dois primeiros anos de implantação do programa Estado para Resultados (EpR), que fomenta a gestão estratégica no governo e efetiva uma gestão por resultados no estado. A apresentação mostrou o funcionamento das três unidades que compõem sua estrutura – gestão estratégica, monitoramento por meio de indicadores e desenvolvimento de empreendedores –, com uma reflexão acerca da trajetória percorrida,

dos custos e das dimensões do programa, em 2008.

Na última parte do painel, o novo modelo de gestão pública adotado no estado do Rio de Janeiro. A proposta é voltada para resultados e baseada nas melhores práticas do gerenciamento de projetos. A meta é melhorar a máquina pública, transformando o estado em um grande polo de atratividade para novos investimentos privados, nacionais e internacionais. O Escritório de Projetos Públicos (EGP-RIO) foi criado para gerenciar uma carteira de projetos estratégicos para a administração pública atual, entre eles as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), a Copa do Mundo de 2014 e, talvez, as Olimpíadas em 2016, caso sejam realizadas no Estado do Rio de Janeiro.

■ Pró-gestão: gerenciamento de projetos estruturantes do governo

Enio Bergoli da Costa e Henrique Blauth Jannuzzi

■ Programa Estado para Resultados: balanço da implementação de um escritório de apoio à gestão estratégica e gestão por resultados

Tadeu Barreto Guimarães e Eder Sá Alves Campos

■ Estudo de caso: Utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da Administração Pública

Anália Maria Andrade e Wainer da Silveira e Silva

Painel 31

Qualidade de gastos públicos I

“O Plano de Desenvolvimento Social e Econômico do Distrito Federal foi elaborado a partir das demandas da sociedade por novas ações. Esse Plano atua na redução das desigualdades, na reorganização da estrutura urbana, no equilíbrio fiscal e na modernização da gestão. A implementação do Plano de Governo segue os princípios de descentralização, integração e modernização. O Governo do Distrito Federal, para financiamento desse plano, adotou medidas de contenção de gastos, como redução de cargos comissionados, renegociação de contratos, eliminação de aluguéis, controle sobre uso de telefone, combustíveis e viagens e estabelecimento de metas de economia nas aquisições. Essas ações culminaram na redução dos gastos com pessoal e custeio que, associadas a contratação de empréstimos internacionais, possibilitaram a ampliação dos recursos para investimentos tanto em obras de infraestrutura quanto em ações sociais. Foram economizados R\$ 930 milhões em 2007, R\$ 400 milhões em 2008 e iniciadas ações para estabelecer a cultura da qualidade do gasto, a melhoria contínua do gerenciamento, a disseminação de melhores práticas, a implantação de uma sistemática de acompanhamento dos gastos e a capacitação de servidores”.

Outro caso mostrado neste painel foi o de modernização da administração pública de Sergipe, que apontou a elevação da capacidade de investimento no estado para R\$ 127 milhões em 17 meses de trabalho, com o gerenciamento matricial de despesas e de receitas. A eficácia foi alcançada com reuniões semanais para acompanhamento, o que torna possível traçar um plano integrado de ações, permitindo providências corretivas.

O último trabalho fez uma análise da inclusão do orçamento por desempenho na gestão dos programas governamentais que estão sendo implantados no setor público brasileiro e estadunidense. A apresentação levou em conta aspectos relativos à configuração, à implantação e aos resultados desses modelos avaliativos na gestão do orçamento e das políticas públicas.

■ Plano de Desenvolvimento Econômico e Social e a Qualidade dos Gastos Públicos
Ceres Prates

■ Modernizando a administração pública do estado de Sergipe: gerenciamento matricial de despesas
Jorge Alberto Teles Prado, José Leite Prado Filho, José de Oliveira Junior e Marcos Antonio Moura Sales

■ Orçamento de desempenho: uma análise comparativa do modelo de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos
Pedro Luiz Cavalcante





Painel 43

Remuneração variável e incentivos

O estado do Ceará trouxe sua experiência na implantação de um programa de remuneração variável para os servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão. A gratificação de desempenho é atribuída por meio do cumprimento de metas institucionais e individuais. A avaliação de desempenho institucional afere o desempenho coletivo no alcance de metas das Coordenadorias e da Secretaria, enquanto que a de desempenho individual avalia o desempenho do servidor no exercício das atribuições. A experiência tem mostrado que têm sido muitos os pontos positivos que podem ser citados: houve crescente aumento na capacitação dos servidores, a integração das equipes tornou-se evidente, ações intersetoriais tiveram melhoria na execução, devido às áreas envolvidas estar sendo avaliadas pelo produto final entregue e não pelas partes que lhe são atribuídas, os colaboradores passaram a se preocupar com o cumprimento e resultado das tarefas e estão disponíveis a ajudar aqueles que ainda não terminaram o trabalho, pois o grupo é pontuado por metas cumpridas por área.

Durante o painel também foram descritas iniciativas que premiam servidores que propõem práticas inovadoras de gestão pública. Entre elas, o Prêmio Mário Covas – Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo, o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, o Prêmio Nacional da Gestão Pública, do governo federal, que é o único a premiar toda a organização, o Prêmio Ceará Governo Eletrônico, o Prêmio Ceará Cidadania Eletrônica, o Prêmio Flem – Ideias Inovadoras para a Administração Pública, o Prêmio Servi-

dor Empreendedor, do Amapá, e os prêmios Boas Práticas de Trabalho no Serviço Público Estadual e Servidor Cidadão, da Bahia, demonstrando que essa prática vem se expandindo na administração pública brasileira.

O estado de Minas Gerais apresentou inovações para 2009 no seu programa de remuneração variável. Os autores fizeram uma análise da evolução do programa, desde 2003, e falaram da principal mudança para este ano, que é a premiação segundo a lógica do desempenho de uma equipe de servidores. “O caso analisado, do Prêmio por Produtividade implementado no Estado de Minas Gerais, confirma os bons resultados previstos para a utilização da remuneração variável, e pode ser considerado um caso de sucesso”. “Não obstante, ainda há oportunidades de melhorias nesse processo, como melhorar o processo de comunicação da estratégia internamente a cada organização”.

O estudo apresentado pelo estado do Paraná tratou do conceito de carreira e da aplicação da gestão de pessoas, tendo como instrumento o Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), que traça um paralelo com a iniciativa privada. Os autores apresentaram as fundamentações legais para a elaboração de uma carreira voltada para a administração pública gerencial. A estrutura da carreira também foi discutida e a forma de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Paraná (IEES-PR) foi detalhada. Após esse estudo, há condições de afirmar que servidores motivados, capacitados e valorizados têm maior probabilidade de diagnosticar problemas e sugerir soluções.

■ Remuneração variável como impulso na gestão por resultados

Desirée Custódio Mota Gondim

■ Incentivos aos servidores e práticas inovadoras na gestão pública

Adriana Oliveira Nogueira e Cláudio André Nogueira

■ Inovações recentes na remuneração variável: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados

Cecília Oliveira Telles e Luís Otávio Milagres de Assis

■ Um instrumento de gestão de pessoas: análise da carreira técnica universitária das instituições estaduais de ensino superior do estado do Paraná

Ely Ferreira de Siqueira



Painel 49

Controle interno: inovações e estudos de caso

O caso do gerenciamento dos recursos financeiros obtidos por meio da trilogia ensino, pesquisa e extensão, da Universidade Estadual de Maringá, no Paraná, foi apresentado neste painel. O estudo enfatizou o controle interno e seus reflexos no gerenciamento dos recursos financeiros gerados na universidade, decorrentes de projetos propostos pela comunidade universitária, por meio dos servidores relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, com prerrogativa de gestão desses recursos pelos proponentes e coordenadores.

O sistema de controle interno de municípios também foi tema deste painel. Os autores trouxeram uma pesquisa feita com municípios, para avaliar a eficácia do sistema de controle interno no combate aos atos de improbidade administrativa e de auxílio ao controle externo – Legislativo Municipal, Poder Judiciário, Tribunal de Contas e Ministério Público.

O resultado mostrou que a ausência de sistemas de controle interno na maioria dos municípios pesquisados evidencia o desinteresse dos gestores em ter uma ferramenta que auxilie na detecção de atos ilícitos.

O Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE) redimensionou sua atuação para incentivar a participação da sociedade no controle das contas públicas. No âmbito interno, o TCM redesenhou processos estratégicos, selecionou gestores por mérito, readequou seu parque tecnológico e implantou um novo plano de cargos e

carreiras, com remuneração variável para servidores. Externamente, disponibilizou informações e serviços por meio da internet, implantou o

Fale com o Presidente para questionamentos e denúncias, capacitou gestores públicos e integrantes das comunidades locais e está realizando um curso a distância denominado Controle Social das Contas Públicas, utilizando televisão, rádio e jornal para 30 mil pessoas.



■ O Controle Interno e seus reflexos no gerenciamento dos recursos financeiros em uma instituição pública de ensino superior
José Santo Dal Bem Pires e Silvestre Alczuk

■ A avaliação do sistema de controle interno dos municípios no combate aos atos de improbidade administrativa: um estudo de caso
Itarlindo de Oliveira Costa

■ TCM – Compromisso Cidadão: a modernização do Tribunal de Contas do Estado do Ceará
Luis Eduardo de Menezes Lima



Painel 33

Boas práticas em compras e contratações públicas

O estado do Espírito Santo apresentou o sistema denominado Preços Referenciais, desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e que consiste em uma lista de 800 itens com valores máximos de mercado para cada um deles. Apurados por pesquisa realizada pela FGV, o sistema elimina a necessidade de coleta de orçamentos por parte da administração pública. Com objetivo de garantir economia, rapidez e qualidade nas compras governamentais, a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos disponibiliza a todo o Poder Executivo do estado, demais poderes e prefeituras interessadas, tabelas de preços praticados pelo mercado e apuração de custos de serviços terceirizados. Em um ano, gerou economia de aproximadamente R\$ 886 mil com compras de materiais, renegociação de contratos e novas contratações.

O Programa de Gestão de Consumo, implantado em março de 2008 pela Secretaria de Saúde de Minas Gerais, também foi apresentado no painel. Dentre as mudanças

implantadas pelo sistema está a criação de uma agenda de compras, que tem como principais benefícios a economia, pela aquisição em larga escala e a concentração de demandas semelhantes num único processo de compra. Os autores apresentaram soluções para problemas como a falta de planejamento de compras nos setores e o desconhecimento dos objetivos estratégicos da secretaria, por parte de servidores.

A Secretaria de Gestão de São Paulo apresentou seu site Compras Sustentáveis, que é um instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável, por meio da inclusão de critérios socioambientais nos processos de aquisição de bens, serviços e obras. Os autores ressaltaram que o êxito do projeto está diretamente ligado à capacitação do gestor do procedimento de licitação. Cerca de 2,5 mil servidores estão sendo treinados no estado. Para institucionalizar e reforçar os compromissos, foi instituído o Programa Estadual de

Contratações Públicas Sustentáveis, estabelecendo uma Comissão Interna de Contratações Públicas Sustentáveis em cada órgão ou entidade da administração.

Consciente da relevância das pequenas e microempresas no desenvolvimento econômico e social do estado, o governo de Sergipe adotou medidas capazes de mobilizar seu poder de compra em benefício do desenvolvimento dessas empresas. A Lei de Licitações 6.206/07, publicada em setembro de 2007, ampliou o acesso das pequenas e microempresas aos processos licitatórios estaduais. Entre as mudanças está a preferência pela contratação desse tipo de empresa em caso de empate, a participação exclusiva delas em licitações até R\$ 80 mil e a reserva de cotas em valores até R\$ 160 mil, por objeto.

■ Preços referenciais: economia, rapidez e qualidade nas compras governamentais

**Maria Leila Casagrande,
Angeliki N. Cestari e
Ana Paula P. D. Motta**

■ Planejamento do consumo como instrumento de alcance dos objetivos estratégicos da Secretaria de Estado de Saúde
**Jomara Alves da Silva,
Gabriel Lara Rodrigues e
André Luiz Moreira dos Anjos**

■ Contratações públicas sustentáveis – a experiência do governo de São Paulo
Valéria D'Amico e Roberto Agune

■ Resultados do uso do poder de compra do governo de Sergipe a favor das micro e pequenas empresas: Lei de Licitações 6206/07
**Jorge Alberto T. Prado,
José Leite P. Filho, Marcio Zylberman e Gustavo Andrade**



Painel 9

Inovações no sistema de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS)

O estado de Minas Gerais propôs acréscimos ao PlanejaSUS – reformulação do Ministério da Saúde no Sistema Único de Saúde. Os principais elementos agregados foram alinhar os instrumentos de planejamento do SUS com os demais instrumentos de planejamento públicos; buscar uma visão estratégica, alinhada com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI); ampliar a disseminação da estratégia por meio da metodologia proposta pelo Balanced Scorecard (BSC); reforçar o monitoramento intensivo, por meio do BSC e de metodologia de gerenciamento de projetos e garantir o alcance dos resultados por meio de instrumentos de contratualização, como os Acordos de Resultados e os Contratos de Gestão.

A experiência de Minas Gerais demonstrou grandes ganhos quando se garantiu que os instrumentos específicos do SUS estivessem coerentes com os instrumentos financeiros e

orçamentários de governo. Para reforçar as mudanças, o Mapa Estratégico da SES/MG vem sendo divulgado dentro dos diversos setores da instituição, como elemento norteador da estratégia, possibilitando aos gestores e aos servidores maior subsídio para execução e planejamento das ações que impactam o desempenho da secretaria e os resultados para a população.

Em 2007, o Acordo de Resultados no estado passou a ser dividido em duas etapas. No caso da Secretaria de Saúde de Minas Gerais, para a primeira etapa foram definidos indicadores para todas as superintendências e gerências regionais de saúde. Na segunda etapa foi introduzido um novo elemento, o pagamento por equipe de prêmio por produtividade, proporcional à nota obtida pelo Sistema no cumprimento da macroestratégia e ao desempenho específico do setor nos resultados.

■ Alinhamento dos instrumentos de planejamento do SUS com outros instrumentos de gestão

■ Uso do BSC para disseminação e monitoramento da estratégia: a elaboração do mapa estratégico e do scorecard

■ Os instrumentos de contratualização e a pactuação por resultados

Helídea de Oliveira Lima, Fernando Santos Schneider e Francisco Antônio Tavares Junior

Painel 42

Experiências de inovação na gestão de recursos humanos

Após constatar que 80% dos processos de previdência retornam às Setoriais por falta de documentação ou incorreção, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará desenvolveu o Programa Previdência com Qualidade. O projeto criou um sistema de valorização e reconhecimento dos colaboradores que zelam pela qualidade dos processos da previdência. O programa forma tutores para o curso a distância em Previdência, institui o Selo Previdência com Qualidade, premia os colaboradores de destaque, cria e gerencia o ranking das Setoriais na qualidade dos Serviços de Previdência e certifica os colaboradores que detêm expertise em assuntos de previdência, passando a ser multiplicadores.

Na segunda parte do painel foi apresentado um exemplo de busca de democratização das relações de trabalho no estado. Em junho de 2007, foi criada a Mesa Estadual de Negociação Permanente (MENP), atendendo a uma reivindicação dos trabalhadores. A experiência criou espaço permanente de negociação, onde sindicatos e governantes pactuam e gerenciam conflitos, construindo uma nova relação de trabalho.

A secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desenvolveu uma metodologia que lhe permite estimar, em médio e longo pra-

zos, o número adequado de servidores para atender às demandas de pessoal, bem como estabelecer o perfil desejado para o quadro de servidores do Poder Executivo Estadual. Durante o painel foram apresentadas as experiências na Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) e no processo de emissão de carteiras de identidade nas Unidades de Atendimento Integrado (UAI), cujo objetivo era definir o quantitativo de pessoal necessário para aumentar o número de atendimentos/dia e reduzir o tempo de espera nas filas.

E para finalizar, o painel trouxe informações sobre o Laboratório de Gestão do Sistema Único de Assistência Social (LabSUAS), que foi criado a partir de uma parceria entre governo de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Planejamento e Gestão, e o Instituto de Governança Social (IGS), que profissionaliza a gestão municipal da Assistência Social. O LabSUAS atua na qualificação dos profissionais responsáveis pelas secretarias de Assistência Social, para consolidar a política de assistência nos municípios a partir de três pilares: gestão compartilhada, cofinanciamento e cooperação técnica.

■ Previdência com qualidade: criando um Estado de Excelência
Patrícia Maria Campos Pinheiro

■ Mesa estadual de negociação permanente: avanços e desafios na relação governo e servidores
Ângela Márcia Fernandes Araújo

■ A construção de uma metodologia para o Planejamento da Força de Trabalho – PFT no âmbito da administração pública do Estado
Márcia Reynaud Morais e Andréa Mara da Cruz Rocha

■ Laboratório de gestão de SUAS (Sistema Único de Assistência Social)
Pedro Coelho Camará Martins



Painel 39/40

Gestão de Municípios

O primeiro trabalho mostrou o esforço realizado para o desenvolvimento do método participativo no município de Tapurah, no Mato Grosso, em julho de 2008, para alimentar a formulação do Plano Diretor Participativo local, em conformidade com os preceitos da Constituição Federal e do Estatuto da Cidade. O trabalho foi encomendado pela prefeitura local junto à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP) e foi realizado no formato de estágio de imersão por uma equipe de pesquisa de dez alunos do curso de Gestão de Políticas Públicas. O estágio foi acompanhado e coordenado pelo professor doutor Marcelo Arno Nerling.

O município tem aproximadamente 11 mil habitantes e está localizado no meionorte matogrossense, uma rica região de fronteira agrícola baseada no cultivo de grãos. O município está na área de influência de importantes empreendimentos agroindustriais. Além disso, pelo potencial produtivo e pela localização



estratégica no centro geodésico da América do Sul, a região está recebendo significativos investimentos em infra-estrutura, voltados para a construção de aeroporto, auto-estrada e ferro-estrada

A responsabilidade na condução e nas deliberações acerca do processo de formulação do plano era da Comissão Executiva nomeada pelo poder executivo local e integrada por gestores municipais, representantes da Câmara e da sociedade civil. À equipe de pesquisa competiu o desenvolvimento e a aplicação do mé-

todo de trabalho para a ação prática de planejamento urbano. Os resultados foram que a sociedade ganhou novas possibilidades de estruturas organizativas e a sensação de união, que pode ser vista no transcorrer das audiências públicas, onde todos tinham uma igualitária condição de participação. Conseqüentemente, outro ganho da administração pública local foi o aumento da percepção da importância da participação cidadã.

Atuação do BNDES no financiamento de pequenos municípios, para execução de projetos de moderniza-

Painel 35

Experiências de gestão compartilhada

O painel falou sobre o Polo-Base Rondonópolis (DSEI Cuiabá/MT) e a Política Nacional de Saúde Indígena. Os dados coletados em entrevistas realizadas com gestores e profissionais de saúde indicaram que a Política Nacional de Saúde Indígena não garantia o acesso dos usuários indígenas aos serviços de saúde e não atendia aos critérios de territorialidade e acessibilidade, for-

temente defendidos pelo modelo de Distrito Sanitário. O fluxo de indígenas indicado pelos profissionais de saúde era resultante da associação dos elementos do Plano Diretor Regionalizado e do Plano Distrital de Saúde Indígena, constituindo uma estratégia criativa regional para garantir o acesso à saúde.

Do Piauí veio o exemplo do Centro Integrado de Reabilitação

(Cir), que oferece serviços de saúde nas áreas de reabilitação e readaptação a pessoas com deficiência física ou motora. O centro, idealizado pela Secretaria Estadual para Inclusão da Pessoa com Deficiência (Seid), é gerenciado por uma organização social sem fins lucrativos e de interesse público, a Associação Piauiense de Habilitação, Reabilitação e Rea-



ção da gestão foi o tema do segundo trabalho do painel. Os autores explicaram que o banco acredita que não adianta o município ter a autonomia que a Constituição lhe confere, se não tem capacidade de exercê-la. Por intermédio das agências de fomento nos estados, foi possível levar financiamento para os municípios menores, a partir de 2008. Os autores mencionaram as dificuldades que os gestores têm para conseguir os financiamentos, uma vez que um município de mil habitantes deve se submeter às mesmas regras que um município do tamanho de São Paulo, por exemplo. Além disto, a regularização das certidões também se apresenta como empecilho para os municípios tomarem os financiamentos do BNDES.

Os autores propuseram algumas formas de facilitar este processo. Deixando claro que o trabalho apresentado no congresso não representa a opinião do banco, eles listaram como sugestões a mudança nos instrumentos internos do

banco; possibilidade de mesclar apoio reembolsável e apoio não-reembolsável; atualização dos valores da linha de crédito, uma vez que um município pequeno pode pegar apenas R\$ 18 mil; financiamento para consórcios municipais, e parceria com os estados. Ele citou o caso de Sergipe, que pegou financiamento para implantação de políticas municipais, tendo o estado toda a responsabilidade de apresentar documentos, garantias e acompanhamento da aplicação da verba.

Um exemplo de dificuldades enfrentadas por pequenas cidades na gestão ambiental veio do estado do Espírito Santo. O estudo analisou os entraves, os desafios e as perspectivas futuras para a municipalização da gestão ambiental no estado. A insuficiência de recursos financeiros e de pessoal para exercer adequadamente as funções inerentes à gestão ambiental foram apontados como os principais obstáculos a serem superados dentro do processo de descentraliza-

ção. As políticas públicas de Zoneamento Ecológico Econômico, o Fundo Estadual de Recursos Hídricos e o Pagamento de Serviços Ambientais têm se apresentado como iniciativas motivadoras para o processo de descentralização. O licenciamento ambiental das atividades potencialmente poluidoras ou degradadoras do meio ambiente de cujo impacto é local, ainda é uma das atividades pouco assumidas pelos municípios.

A autora concluiu que para as políticas públicas de meio ambiente do Espírito Santo, quatro linhas devem determinar o seu traçado: o fortalecimento do processo de descentralização; a promoção do desenvolvimento sustentável incorporando as questões sociais e econômicas; a garantia da participação social qualificada e efetiva nos processos decisórios e de controle "accountability" e, por fim, o tratamento dos assuntos de meio ambiente de forma transversal, envolvendo todos os setores do governo do estado e poderes, para deixar de ser uma política setorial e entrar em todas as agendas das secretarias e demais órgãos do executivo, do legislativo e do judiciário.

daptação (Associação Reabilitar). Essa nova modalidade de gestão apresenta otimização de recursos humanos e financeiros, busca da qualidade administrativa, transparência, desburocratização, descentralização de ações e informações e excelência no atendimento.

Fechando a temática, uma experiência paulista. A prestação do serviço terceirizado da política de merenda escolar, pelo município de São Paulo, foi conduzida e gerenciada de 2001 a 2009 pela Secretaria Municipal de Gestão (SMG). Em 2001, ocorreu a terceirização

de parte da rotina de prestação dos serviços de merenda escolar. O primeiro contrato que terceirizou toda a prestação do serviço de alimentação escolar foi implantado em 2004, e alterado em 2007. A partir daí, além de delegar à iniciativa privada toda a rotina e operação do serviço municipal de merenda escolar, foi introduzida uma forma nova de monitoramento da política de alimentação escolar, distribuindo controle e fiscalização da política de merenda escolar a uma rede de responsáveis.

■ Avaliação das estratégias loco-regionais de articulação entre os níveis de atenção à saúde: o caso Pólo-Base Rondonópolis (DSEI-Cuiabá)
Karem Dall Acqua Vargas, Maria Clara Vieira Weiss e Maria Ceci Misoczky

■ Uma experiência inovadora em gestão compartilhada: o Centro Integrado de Reabilitação (CEIR) - Roberto Álvares Rocha

■ Análise da influência da gestão compartilhada entre órgãos municipais: o caso da terceirização da merenda escolar do município de São Paulo Mauricio da Silva Correia



Painel 58

Gestão da regulação

A regulação de contratos de provimento de infraestrutura de transporte rodoviário foi o caso apresentado por Minas Gerais, que detalhou o primeiro projeto de parceria público-privada rodoviário do país, para o provimento de serviços públicos e exploração comercial da rodovia MG-050, que liga a capital, Belo Horizonte, ao interior do estado de São Paulo. A principal característica do projeto é a remuneração do parceiro privado por seu desempenho. Foram estabelecidos indicadores operacionais, financeiros, ambientais e sociais, consolidados em um Quadro de Indicadores de Desempenho (QID), que determinam o quanto o concessionário receberá ao final de cada mês. O autor do trabalho concluiu que “transferência de responsabilidade (autoridade e risco) para o concessionário não pode ser alterada por meio da atividade regulatória. Quando se considera um contrato de gestão de uma infraestrutura ao longo de 20, 25 ou 30 anos, o argumento se torna ainda mais poderoso, pois essa liberdade é o que permite a inovação e o melhor desempenho do setor privado. O simples sentimento de insegurança já é muito danoso ao projeto, por isso é importante que a iniciativa privada seja parceira do projeto, compreendendo cada etapa e participando ativamente”.

No estado do Rio Grande do Sul, a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado (Agergs) é a instituição responsável por avaliar a qualidade dos serviços públicos, por meio do Cadastro de Usuários Voluntários. Anualmente, a Agergs divulga pesquisa de opinião sobre a qualidade dos serviços públicos sob sua regulação. Os autores mostraram a forma de cadastramento desses usuários, formulários de pesquisa e funcionamento das audiências públicas promovidas pelo órgão. A conclusão dos autores foi de que “a legitimação das agências reguladoras ocorrerá quando seu papel de instrumento de participação for reconhecido pela população: estimular esse processo é de suma importância para as agências. Assim, entende-se que elas precisam aprimorar mais a transparência, publicizar seus atos, ampliar os canais de comunicação e de interação com a sociedade cada vez mais, apresentar-se como condutoras de tarefas estratégicas, não apenas para o funcionamento dos serviços públicos delegados, bem como construir um projeto de divulgação de suas competências e de sua importância para a sociedade”.

■ Gestão por resultados na atividade regulatória: análise da provisão de infraestrutura de transporte rodoviário

Diogo Oscar Borges Prosdocimi

■ A representatividade das Agências Reguladoras: o caso da AGERGS
Amanda Lima e Silva, Cláudia Piccoli Faganello e Thaís Recoba Campodonico

■ Metodologia de construção de indicadores para avaliação institucional da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)
Danielle Mattos, Juraci Vieira Sergio, Andrea Carlesso Lozer, Bruno Catrioli da Silva e Fernando Marcos Alves Nunes Gomes

■ Avaliação institucional e instrumento de gestão: uma análise da ação fiscalizatória da ANS
Graziela Scalercio, Luiz Antônio Nolasco e Mirella Amorim Araújo



>>>>
CONTINUE
LENDÔ



>>>>>

CONTINUAÇÃO DA PÁGINA ANTERIOR

Desde 2004, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) implementa uma Política de Qualificação que inclui a avaliação de seu desempenho institucional. Os autores apresentaram uma metodologia de construção de indicadores baseada na identificação dos principais processos de trabalho das unidades da ANS e na ampla participação dos servidores da agência. Ao final do trabalho, os autores concluíram que existe "a necessidade de maior articulação da Qualificação Institucional com o Contrato de Gestão, especialmente no que diz respeito ao processo de construção de indicadores. Tendo em vista que esses são os dois instrumentos de avaliação utilizados pela ANS, torna-se fundamental sua pontuação na construção de ferramentas que se complementem e impulsionem o processo de qualificação da agência, nos moldes atuais da avaliação de impacto regulatório (OCDE, 2008)".

Também relacionado à ANS, o painel trouxe a experiência de gestão da Diretoria de Fiscalização (Difis), que tem como objetivo a implantação de um projeto de gestão voltado para a reformulação do modelo de fiscalização vigente – Novo Enfoque da Fiscalização (NEF) – que visa à resolução dos conflitos inerentes ao setor suplementar. Para monitorar a gestão do projeto NEF e acompanhar a implantação das iniciativas prioritárias, a Difis dispõe de instrumentos que possibilitam avaliar seus resultados: o Contrato de Gestão firmado anualmente entre a ANS e o Ministério da Saúde, o Plano Plurianual 2008-2011, o Programa de Qualificação Institucional e a Pactuação DIFIS. A avaliação dos resultados demonstrou que o projeto racionalizou os processos de trabalho existentes, promoveu maior celeridade e resolutividade da ação fiscalizatória, maior articulação institucional, incremento das ações de fiscalização indutora e das ações de educação para o consumo, em saúde suplementar.

Painel 54

Inovações em programas educacionais

O município de Santa Maria de Jetibá possuía grande incidência de trabalho infantil, de evasão escolar, além de Índice de Desenvolvimento Escolar (IDEB-MEC, 2005) baixo. A cidade idealizou um programa para ofertar atividades a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. O objetivo era proporcionar a todos munícipes de 7 a 17 anos, educação complementar em valores morais e sociais. Atividades esportivas, educacionais e acompanhamento do desenvolvimento do indivíduo foram as soluções encontradas para manter os alunos nas escolas. Os resultados foram reduções significativas na evasão escolar, aumento do IDEB-2007 e alunos se destacando em nível estadual e nacional.

Na sequência, foi apresentado o Programa de Educação Escolar Pomerana (Proepo), projeto pedagógico que valoriza e fortalece a cultura e a língua pomeranas. O programa foi implantado em escolas públicas de cinco municípios capixabas, que foram colonizados por descendentes pomeranos oriundos da Europa, e que mantiveram o uso de sua língua. As escolas recebiam crianças com essa marca cultural e, ao ser inseridas num contexto escolar de língua portuguesa, todas tinham dificuldades no aprendizado. Para garantir a vitalidade dessa língua e levando-se em consideração sua extinção na Europa, está em processo no município a lei de cooficialização da língua pomerana e o censo linguístico. Os resultados foram maiores nos primeiros anos de escolarização. Em 2008, o índice de aprovação das escolas onde foi desenvolvido o programa no 2º ano/1ª série foi acima de 80%, enquanto, nas demais, o índice ficou abaixo de 80%. Outro resultado importante foi o lançamento do primeiro Dicionário Enciclopédico Pomerano, um marco histórico na vida dos pomeranos. Cabe ressaltar que a língua pomerana até então não possuía uma escrita padrão.

>>>>>

CONTINUE LENDO

>>>>>

PAINEL 54 - Inovações em programas educacionais (Continuação)



A parte final do painel apresentou a estratégia do Governo de Minas Gerais em políticas para a juventude. A metodologia está calcada em três políticas inovadoras: Poupança Jovem, Programa de Educação Profissional (PEP) e PlugMinas. O Poupança Jovem consiste na formação de ativos para o jovem migrar para a vida adulta, incluindo aí uma poupança financeira de R\$1 mil ao ano, consolidando R\$3 mil, que poderão ser utilizados pelos alunos ao final do ensino médio. Além da condicionalidade de conclusão do ensino médio, ainda se faz necessária a participação nas atividades complementares oferecidas, bem como conduta adequada do aluno no período. O PEP é uma política de expansão do ensino profissionalizante por meio de compra de vagas do setor privado. O objetivo é ampliar as oportunidades de formação profissional técnica de nível médio, para os alunos regularmente matriculados no ensino médio da rede estadual de ensino e para jovens de 18 a 24 anos que já concluíram esse nível de ensino. O PlugMinas, por sua vez, é uma aposta na formação diferenciada dos jovens por meio da cultura digital. A estratégia tem como objetivos aumentar a taxa de conclusão do ensino médio; aumentar o número de jovens participantes da Aliança

Social Estratégica pela juventude; reduzir a taxa de homicídios entre jovens de 15 a 17 anos e aumentar a taxa de escolarização dos jovens de 15 a 17 anos. Os resultados apresentados foram que, para as 21 mil vagas disponibilizadas pelo PEP, se inscreveram 106 mil candidatos. Aliar o setor público (escolas estaduais e conveniadas) ao setor privado (vagas adquiridas por meio de editais) fez que o percentual de alunos do ensino médio, cursando a modalidade profissionalizante, passasse de 0,48% em 2006 para 3,27% em 2008. Ou seja, uma expansão superior a 600%.

No caso do Poupança Jovem, depois de o projeto ter sido colocado em prática em quatro municípios, concluiu-se que essa política se mostrava mais apropriada àqueles municípios que possuíam equipamentos sociais mínimos que pudessem ser colocados à disposição dos jovens, e que, dessa maneira, seriam acessados por eles, condições normalmente encontradas apenas nos grandes municípios. O PlugMinas ainda está em fase de implantação e prevê a execução de oito núcleos de formação para os jovens. Cada um dos núcleos integrantes do PlugMinas oferecerá formação nas áreas de arte, esporte e tecnologia, alinhados aos códigos de ética, conduta e avaliação do centro.

■ O uso de atividades complementares para a melhoria de índices educacionais: a experiência do município de Santa Maria de Jetibá

Charles Moura Netto e Edgar Miertschirink

■ Programa de educação escolar pomerana (Proepo)
Sintia Bausen Kuster, Lúzia Fioretti Daleprane e Ismael Tressmann

■ Políticas para a juventude: a aposta estratégica nos jovens mineiros
Tadeu Barreto Guimarães e Eder Sá Alves Campos



Painel 56

Gestão do Meio Ambiente II

A Administração da Águas e Esgotos do Piauí S.A. (Agespisa), empresa de saneamento básico do estado, implantou três ações de gestão ambiental: coleta de óleo comestível usado para transformação em biodiesel a ser utilizado na frota de veículos da empresa; coleta seletiva do lixo administrativo nas unidades do órgão, e promoção do uso racional da água e do esgoto sanitário como elementos importantes para preservação ambiental dos mananciais. A diretoria do órgão reformulou o organograma criando uma Superintendência de Meio Ambiente, seguidas de Gerências e Coordenações para garantir a melhor gestão dos processos, além de investimentos em pessoal e equipamentos. As ações reduziram as obstruções nas redes coletoras de esgotos, provocadas pelo acúmulo de óleo na tubulação; melhoraram a eficiência das lagoas de tratamento de esgoto; reduziram o consumo de óleo diesel na frota de veículos e, consequentemente, as emissões de CO2.

Na sequência, a apresentação de um estudo das competências das Cortes de Contas,

tendo por base a implantação da Gestão Ambiental do Tribunal de Contas (TC) do Estado de Rondônia, seus respectivos programas e as experiências realizadas por outras Cortes estaduais e municipais. Os resultados demonstraram a necessidade de planejamento, coordenação e adequação dos procedimentos dos TCs na esfera ambiental, fiscalizando os jurisdicionados e norteando seus atos, dentro dos parâmetros exigidos por lei, e em conformidade com a preservação e a conservação do meio ambiente. Para este trabalho foi realizado estudo exploratório das competências dos Tribunais de Contas, perante a nova legislação ambiental. O autor concluiu que “tem-se a certeza de que o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia tem a competência para apurar denúncias, prestar consultas, fiscalizar por meio de inspeções e auditorias, responsabilizar jurisdicionados, imputar multas e débitos e recomendar ou determinar, conforme o caso, em espécie, também na área ambiental, sendo clara a obrigatoriedade assumida constitucionalmente”.

■ Responsabilidade sócio-ambiental na gestão pública
Kleberson Martins de Carvalho, Raimunda Lúcia Costa Hidd e Duse Maria Rebelo Lages da Silveira

■ A Gestão ambiental e os Tribunais de Contas
Cristian Delgado



Painel 20

Gestão de conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública

O governo eletrônico foi o assunto inicial do painel, que abordou o uso útil do conhecimento e novas ferramentas para a melhoria da gestão pública. No caso iGovSP, cada secretaria do estado de São Paulo disponibiliza o trabalho realizado por meio do novo sistema, com toda metodologia acessível no site, além dos gastos efetuados. A ferramenta é compartilhada em todo o estado. Os autores concluíram que o grande desafio do trabalho é conceber e implementar ambientes propícios à descoberta e ao compartilhamento de novos conhecimentos, fundamentais para que o setor público consolide e, em alguns casos mais crassos, recupere seu poder de coordenação. Esses devem ser locais de aprendizagem continuada, de constituição de uma rede de talentos, habilidades e experiências, onde visões distintas coexistam e produzam soluções, além de ser locais abertos à mudança de paradigmas, onde o erro seja compreendido como parte do processo de mudança e a criatividade, incentivada a cada momento.

Na segunda parte do painel, o trabalho apresentado fazia um diagnóstico da gestão do conhecimento utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*. Os autores explicaram que o maior desafio na implantação da gestão do conhecimento é alinhá-la com as estratégias da organização. O método OKA, desenvolvido pelo Banco Mundial, está sendo adaptado para a gestão pública federal brasileira, com o objetivo de superar este desafio. O primeiro passo apresentado foi diagnosticar quais conhecimentos são fundamentais para a organização. O segundo passo é operacionalizar a estratégia, identificando as ferramentas mais adequadas para a construção da plataforma. Os autores concluíram que, como pode ser difícil envolver a alta administração em algumas organizações públicas, se faz necessário incluir o tema Gestão do Conhecimento na agenda de temas prioritários do governo federal.

■ Programa de Inovação em Governo – o caso iGovSP

Roberto Meizi Agune e José Antônio Carlos

■ Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)

Paulo Sergio Vilches Fresned, Sônia Goulart, Marcos Papa e Ana Flávia Fonseca

Painel 14

Possibilidades para um modelo alternativo de gestão pública: em busca de um novo referencial teórico

O painel trouxe alguns princípios básicos que devem compor um modelo de gestão pública, a partir do conceito de democracia participativa. O trabalho abordou o papel das metodologias de planejamento participativo como instrumento de articulação e organização das novas arenas de participação, sobretudo quando os assuntos forem políticas públicas nacionais. O aprofundamento do processo participativo foi apresentado como condição prévia para a consolidação da democracia e efetivo combate às desigualdades econômicas e sociais. O autor concluiu que o endividamento do estado e a complexidade da demanda dos serviços públicos acabaram sendo eclipsados pelos argumentos que culpam a administração pública brasileira por ser “irracional” ou de ter crescido “sem critério”.

No trabalho seguinte foram mostrados três critérios básicos para distinguir processos de planejamento participativo. No primeiro, processos de planejamento que não resultem de situações prévias de empoderamento de seus participantes, não são, de fato, participativos. Serão participativos tanto quanto maior for o grau de capacidade de seus integrantes em fazer valer suas decisões. “Planejar sem poder é deixar-se manipular”. Segundo, sem o fluxo livre de informações e a possibilidade do encontro, não há participação. Todo processo participativo pressupõe ambientes, regras e instituições que favoreçam a negociação, formação de pactos e consensos – o que obriga a exposição pública e o processamento público de conflitos e divergências. E, por último, a necessi-





dade de elaboração de mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados. Para exemplificar, foram apresentados os métodos Planejamento Estratégico Situacional (PES), Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP) e Método do Quadro Lógico (MQL).

O último trabalho mostrou o fenômeno da participação dos cidadãos nas áreas urbanas de contextos territoriais locais. Segundo o autor, o tema aborda duas vertentes, do ponto de vista do direito constitucional, na tentativa de fazer avançar o instituto de participação cidadã e controle, e do ponto de vista dos canais institucionais de participação efetiva, que têm um déficit e por isso deixam um espaço vazio que é ocupado pelo governo central.

O autor mostrou que em uma pesquisa realizada na Cidade Autônoma de Buenos Aires, verificou-se que os canais institucionais de participação nem sempre são muito valorizados, tanto pelo governante quanto pelo governado. O programa Atenção ao Vi-

zinho, correspondente ao período 2004, foi analisado através da medição da satisfação de cada reivindicação realizada. A satisfação foi definida como a maior quantidade possível de população com acesso "livre e pleno" e que, ao demandar ou reivindicar algo em sua região, tem a mesma solução nada em um prazo menor do que um período (calendário fiscal).

A análise se centrou em medir, de forma relativa, a quantidade de pedidos recebidos e as respostas atendidas. A satisfação total (ST) estaria dada supondo que todos os pedidos sejam atendidos em um período fiscal, o que é o mesmo que dizer, para o nosso caso: ST = 0%. À medida em que nos afastamos deste percentual ideal, diminui o nível de satisfação. Observamos que a média de satisfação para o ano em curso se encontra em um valor próximo a 63%, superior ao ano anterior, que chegou a quase 44%, embora ambos os percentuais se encontrem bastante distantes do ótimo descrito.

■ Gestão pública participativa: realidade ou ficção?

Aragon Érico
Dasso Júnior

■ Planejamento participativo: possibilidades metodológicas alternativas

Jackson de Toni

■ Déficit de participación en el contexto de las democracias locales: nuevas formas de participación ciudadana

Alejandro M. Liberman



Painel 24

Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências

Do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a equipe de autores trouxe suas conclusões sobre a experiência na implantação de instrumento de gestão estratégica na instituição. O processo iniciou-se com a reestruturação organizacional do Ministério, em 2005, após avaliação institucional feita no ano anterior com apoio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Essa reestruturação resultou na criação da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), que elaborou e implantou instrumentos de gestão na busca de resultados efetivos e da excelência administrativa. Segundo os autores, “após dois anos de implantação da estratégia, é possível perceber o início de uma cultura de gestão estratégica no ministério, sobretudo naquelas pessoas envolvidas com mensuração de indicadores e execução de iniciativas estratégicas, as quais manifestaram preocupação com a melhoria do processo de acompanhamento”. Outro resultado foi o aumento das inscrições de servidores na Comunidade Virtual Gestão Estratégica, hospedada em um ambiente colaborativo na internet. Mesmo sem a participação maciça dos servidores nos fóruns de discussão, estes se inscrevem para receber as últimas notícias e acessar os principais documentos da gestão estratégica, como o Relatório de Gestão Estratégica.

O último trabalho mostrou uma análise dos artigos publicados nos dois principais periódicos da área jurídica – Revista do Serviço Público (RSP) e Revista de Administração Pública (RAP) – entre 1995 e 2008, bem como os trabalhos apresentados em dois eventos científicos, o Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), entre 2003 e 2008 (anual), e o Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), entre 2004 a 2008 (bienal).

Os autores relataram ser pequena a quantidade de artigos focados no poder judiciário, nos quatro meios de divulgação acadêmica escolhidos. “Todos os percentuais são de pequeno vulto; a incidência de trabalhos no EnAPG, apesar de pouco superior às demais, é também muito pequena, e não justifica qualquer visão otimista sobre o tema”. Os dados da pesquisa mostraram que o poder judiciário não vem sendo objeto de estudo da área de administração pública.

Os autores concluíram, a partir de um total de 2.161 artigos, que o tema é pouco estudado (0,9% dos artigos observados) no âmbito da Administração Pública no Brasil, contrastando com o interesse demonstrado pelos organizadores de eventos científicos, que vêm destacando, em suas convocatórias, o tema do judiciário. Eles apontaram como contraponto, as iniciativas recentes empreendidas, visando o aumento da eficiência do poder judiciário brasileiro, a partir da criação, em 2005, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

■ A experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na implantação de instrumentos de Gestão Estratégica

Paulo Sérgio Vilches Fresneda, Estela Alves de Medeiros, Márcio Marques Perrut e Cintia Pereira da Cunha

■ A gestão do Poder Judiciário como foco de estudo da administração pública brasileira
José Marcelo Maia Nogueira e Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Painel 48

A TI é realmente útil para promover a transparência, o controle social e a participação?

A implantação de telecentros é uma das soluções utilizadas nos governos para atenuar o problema da exclusão digital. Num trabalho que procurou entender a implantação de dois telecentros em um bairro na cidade de Curitiba, também se estudou o caso do uso da in-

ternet como ferramenta de participação cidadã, já que a associação de moradores é percebida como politicamente ativa pela prefeitura. A população e a associação dos moradores foram favoráveis à entrada dos Faróis do Saber, como são chamados os telecentros



na cidade. No entanto, o resultado foi que não houve ampliação da participação cidadã. A ligação da associação de moradores e da comunidade com o poder local ainda é centrada na figura do presidente da associação.

Foram apresentadas também as possibilidades de aumento da transparência das compras no modelo Portal de Compras Eletrônicas, adotadas pelos estados de São Paulo, Bahia e Paraná. Os portais estaduais apresentaram funcionalidades parecidas e que propiciam a transparência das compras governamentais. Todos disponibilizam os editais e o andamento das licitações, têm áreas específicas para os fornecedores, explicando como é possível se cadastrar para participar, dados atualizados, canais de comunicação entre os usuários e a administração pública em dois estados, entre outras medidas. O trabalho conclui considerando que as tecnologias da informação não serão promotoras dos direitos de cidadania por si sós. Isto também dependerá de uma cultura de transparência em que tanto a sociedade estará disposta a controlar e entender o Poder Público quanto este agir em prol do acesso à informação.

As ferramentas de consulta pública por meio da internet foram apresentadas neste painel como nova forma de discutir o processo de tomada de decisão política. Elas podem acarretar inserção significativa da sociedade no processo da formulação das políticas públicas, especialmente no âmbito federal. As consultas públicas on line tiveram sua adoção alargada em período recente no Brasil, nas agências reguladoras e nos ministérios que instituíram esse recurso como forma de ampliar e aprofundar não só a participação e a inserção da sociedade na formulação das políticas públicas, mas também de tentar aumentar a transparência e o controle social dos próprios órgãos implementadores. O autor apresentou os modelos de consulta pública on line desenvolvidos nos sítios da Aneel, da Anatel, nos quatro ministérios que possuem essa ferramenta, no Distrito Federal e em Minas Gerais. O trabalho conclui que a Europa é um dos locais onde essa ferramenta de consulta pública on line mais tem se desenvolvido, e indica uma lista de sites europeus para que os governos federal, estadual e municipal se “inspirem”.

Painel 50

Controle social das contas públicas

A importância do controle social como um mecanismo de expressão direta da Justiça, da equidade, da transparência e da democracia foi o tema levantado pelo Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE). Para tanto, o trabalho apresentado mostrou ser fundamental oferecer subsídio legal e orientação a esses atores sociais, de forma a capacitá-los para avaliar os processos, acompanhando o desempenho, o tratamento e a execução da gestão orçamentária por parte dos seus gestores municipais. Essa necessidade impulsionou a criação da Escola de Contas e Gestão (Ecoge) do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará, com atuação centrada na capacitação. A Ecoge utiliza de estratégias presenciais e a distância, publicação de artigos, revistas, fóruns, cartilhas e DVD, articula redes interinstitucionais de cooperação para a viabilização de cursos de formação continuada e intercâmbio de experiências exitosas, para alcançar os atores sociais. O resultado foi que a Escola de Contas e Gestão do TCM-CE contribuiu para impulsivar a vocação formativa do Tribunal, em âmbito interno e externo.

■ A escola de contas e gestão do TCM no fortalecimento do controle social e da responsabilização

Ana Perpétua Ellery Corrêa, Júlia Maria Pinheiro Pessoa e Sandra Valéria de Moraes Santos

■ Participação cidadã em telecentros – havendo canais, ela é exercida?
Maria Alexandra Cunha e Juliano Burkert Teixeira

■ Como os estados brasileiros promovem a transparência nos portais de compras eletrônicas?
Manuella Maia Ribeiro

■ Consultas públicas do governo federal e agências reguladoras
Ricardo Matheus



Painel 59

Meritocracia e cargos comissionados

O estado de Minas Gerais abriu o painel mostrando sua nova política de remuneração de dirigentes públicos do poder executivo. Os autores também apresentaram os fundamentos e as inovações trazidas à sistemática de remuneração de cargos comissionados e funções gratificadas. O estado precisou aprovar na assembleia legislativa autorização para criar, incorporar, transferir, extinguir e alterar órgãos públicos, inclusive autônomos, assim como cargos comissionados e funções de confiança de órgãos e entidades do poder Executivo, alterando-lhes denominações, atribuições, forma de recrutamento e sistemática de remuneração. Após a aprovação, iniciou-se o estudo de reestruturação da máquina. Apenas a partir daí foi possível implantar a nova política de remuneração no estado. Os autores concluíram o trabalho mostrando que “os benefícios dessas alterações na sistemática remuneratória de cargos em comissão e funções de confiança já podem ser sentidos. A simplificação e a racionalização dos procedimentos facilitaram a compreensão e o manejo dos cargos e das funções, possibilitando aos gestores públicos utilizá-las da melhor forma, para o cumprimento dos resultados pactuados”.

No estado de São Paulo estão sendo aplicados testes com a finalidade de certificar cada um dos servidores comissionados. Com o nome de Certificação Ocupacional, a metodologia busca aferir o padrão da atividade laboral e o desenvolvimento de competências desses servidores. Entre os objetivos, destacou o desenvolvimento de talentos, análise do nível de conhecimento, segurança do serviço prestado e transparência na nomeação. O projeto está sendo implantado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e certificado pela Escola de Administração da Fundação. O teste não tem a finalidade de reprovação, mas de avaliação do nível de conhecimento de cada um dos ocupantes desses cargos. Para casos de resultados não satisfatórios, é oferecido um curso de capacitação. O autor finalizou concluindo que o “importante é que o conceito da certificação seja sedimentado na administração pública paulista, para fomentar, cada vez mais, a profissionalização dos servidores, assim como alcançar altos índices de qualidade na prestação dos serviços ao cidadão”.

O painel também tratou do impacto do ingresso de novos servidores, na última década, sobre a dinâmica do preenchimento dos cargos comissionados no governo federal. O palestrante explicou que, apesar de não haver uma política de recursos humanos que privilegie o mérito nas nomeações para os cargos comissionados, a presença de servidores concursados pertencentes às carreiras de Estado vem induzindo a criação de regras para essas nomeações, que considerem a competência do candidato em detrimento de critérios estritamente personalistas. Ela concluiu o trabalho relatando que “embora sejam tímidas as iniciativas para restringir diretamente a livre nomeação, pode-se arguir que a disponibilidade crescente de burocratas de carreira, interessados também em ocupar cargos de confiança, restringe um espaço que antes era aberto ao alvitre das nomeações políticas. Por este raciocínio, mais carreiras meritocráticas implicaria menos patronagem.

■ Uma reflexão sobre o novo modelo de cargos comissionados do Estado: flexibilidade com foco em resultados

Fernanda de Siqueira Neves e Marina Fernanda Junqueira da Silva

■ Certificação ocupacional: a experiência do governo do estado de São Paulo

Thiago Santos Carreiras

■ Burocráticas e Meritocracia: o impacto do ingresso de novos servidores na última década sobre a dinâmica do preenchimento dos cargos em comissão do governo federal brasileiro

Rachel Pellizzoni da Cruz



Painel 34

Boas práticas em compras e contratações públicas II

O estado de Minas Gerais apresentou sua inovação em infraestrutura de transportes mostrando o primeiro contrato de Parceria Público-Privado (PPP) no setor rodoviário do país. O objeto do contrato foi a MG-050, rota de ligação com o estado de São Paulo. No arranjo institucional da PPP, há importantes atores como o poder concedente, o concessionário, os garantidores dos compromissos assumidos pelo poder concedente, os órgãos de fiscalização e o verificador independente. A remuneração do parceiro privado (concessionária) é feita não só pela cobrança de pedágio dos usuários da rodovia, mas também pelo pagamento da contraprestação pecuniária (CP) do Estado ao parceiro privado. A CP atualmente representa entre 13% e 15% do faturamento mensal da concessionária. Seu pagamento é vinculado a seu desempenho, que é avaliado pelo papel do verificador independente, por meio de indicadores previamente estabelecidos. O autor concluiu o trabalho dizendo que “o risco mais importante foi o de demanda, seja ela insuficiente para os custos do investimento, seja ela muito acima do esperado. Nesse sentido, foi criado um mecanismo que impede que a concessionária sofra grandes perdas ou que tenha lucros exorbitantes decorrentes do comportamento histórico da demanda. Caso o volume de tráfego sofra alterações dentro de um intervalo de 10% (para mais ou para menos), quando comparado com o tráfego previsto pelo edital de licitação, considera-se como sendo uma variação dentro da margem de erro, cuja responsabilidade é da Concessionária. A partir do momento em que esta variação ultrapassa esse limite, os ganhos e as perdas passam a ser divididos entre o setor público e o privado”.

O programa Pro-Acesso, de obras asfálticas, foi apresentado no painel pela equipe do governo de Minas Gerais. O objetivo principal do programa é possibilitar a ligação pavimentada dos municípios mineiros que ainda não a possuem. Por meio de um convênio de cooperação técnica com a Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec), que possui profissionais especializados em diversas áreas, a Auditoria-Geral do estado pôde contar com uma equipe de especialistas em engenharia de obras rodoviárias, além dos servidores de seu corpo técnico. Com o convênio ficou mais fácil avaliar o alcance das metas estipuladas, bem como se os resultados alcançados atenderam aos objetivos propostos pelo programa. Dentre eles, se a implantação da estrada se deu conforme o pro-

jeto; se a obra foi executada de acordo com as normas de engenharia; se foram usados materiais adequados; se o processo construtivo gerou algum passivo ambiental; se as condições da rodovia propiciam conforto e segurança; se a estrada tem sofrido manutenção regular; se há falhas geométricas no traçado; se a sinalização está de acordo com as normas e, por fim, proceder a uma análise evolutiva do custo da obra. Como resultado, os autores apresentaram as mudanças no DER/MG: 1) As estradas de menor custo por quilômetro, preconizadas no início do programa, deram lugar a estradas de maior qualidade e, consequentemente, de maior valor por quilômetro, tendo em vista que as mais simples e baratas não atenderiam à demanda; 2) liberação das ordens de início da construção mais próximas dos projetos executivos, evitando assim sua desatualização; 3) adoção do projeto executivo para a licitação das obras; 4) elaboração do “As Built” com as alterações ocorridas na execução das obras e as devidas justificativas; 5) cuidados por parte da gerência do programa para evitar a geração de passivos ambientais; 6) aumento da segurança viária devido à melhoria nas sinalizações horizontal e vertical, bem como a colocação de dispositivos de segurança nas cabeceiras de pontes e ao longo do corpo estradal, a exemplo das defensas metálicas.

A Fundação Instituto de Administração (FIA) realizou pesquisa com os fornecedores da União, com o objetivo de avaliar os custos de contratação, tanto da administração pública federal quanto dos fornecedores, e de fornecer subsídios para o aprimoramento dos processos. O resultado da análise das 395 respostas válidas revelou importantes conclusões quanto aos custos de contratação por modalidade, à segmentação dos fornecedores, aos processos de compra e venda mais utilizados e mais eficazes e as oportunidades de reestruturação do processo de compras públicas. Foram frequentes as sugestões para melhor preparo técnico das equipes de funcionários responsáveis pelas licitações e pelo recebimento dos bens e serviços. Os fornecedores acham o processo de venda para o governo complexo, burocrático e de difícil acesso. Por outro lado, eles veem a contratação por meio eletrônico como forma de facilitar a participação. Os pesquisados também se mostraram preocupados com a qualidade dos bens fornecidos para compras que se basem unicamente no preço.



Painel 23

Inovações gerenciais na saúde

O desenvolvimento de modelos de gestão adequados aos desafios organizacionais representa uma questão chave para o desempenho organizacional. O Ministério da Saúde está realizando um processo de inovação gerencial utilizando como referência a integração de metodologia do Governo Matricial e o Balanced Scorecard, envolvendo etapas como: diagnóstico organizacional, definição da agenda estratégica, realinhamento da estrutura, processos e força de trabalho e a implementação de um novo modelo de gestão orientado para resultados. Esse trabalho de mudança organizacional já apresenta resultados para o fortalecimento da saúde no Brasil como o Alinhamento das Políticas de Saúde, Melhoria da capacidade do Ministério da Saúde em prover serviços técnico-administrativos e na capacidade de execução de seus programas.

O segundo trabalho descreve a concepção, a implantação e os resultados do sistema de parcerias com o terceiro setor na cidade de São Paulo. O projeto teve como objetivo fortale-

Painel 15

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH): a experiência de Santa Catarina

O painel começou com a apresentação de um trabalho que apontava o aprimoramento da política de recursos humanos no estado de Santa Catarina. O novo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) gerenciará as informações de mais de 130 mil servidores e militares do poder executivo estadual, das empresas públicas e sociedades de economia mista. Seu custo será financiado pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage). A troca do atual sistema trata não somente da substituição de um recurso tecnológico, mas da movimentação de toda uma estrutura de gestão de recursos humanos, apontando para um modelo muito mais transparente, interativo e eficiente. Os autores concluíram que, muito além da discussão sobre qual ferramenta tecnológica é a mais adequada para o sistema, fomentou-se um processo de reflexão sobre a importância da gestão de pessoas e sobre gestão da informação na construção, execução e avaliação das políticas públicas.

O estado ainda apresentou o Portal do Servidor Público Estadual de Santa Catarina, criado para tornar-se a “porta de entrada” para informações e serviços da administração pública estadual, tanto para o servidor quanto para o cidadão. Desenvolvido a partir de abril de 2007, a Gerência de Controle e Avaliação Funcional (Gecof) ficou responsável pelo acompanhamento e pela avaliação das informações da área de recursos humanos, além da incumbência de gerenciar o conteúdo do portal. Os mais de 124 mil servidores ativos, inativos e pensionistas são participes do processo de elaboração do conteúdo, instigados tanto por meio do próprio portal, quanto por estratégias mais convencionais de divulgação, como a impressão do

endereço do portal nos contracheques entregues aos servidores. O projeto, que se iniciou com um grupo reduzido de colaboradores, atualmente conta com uma rede de atores motivados a criar o melhor portal voltado aos servidores públicos estaduais do Brasil. Baseado em softwares livres, o portal se tornou, em apenas dez meses, um dos endereços eletrônicos mais acessados entre aqueles com domínio sc.gov.br.

O estudo do Projeto Atualização Cadastral On Line apresentado no painel identificou os fatores que permitiram implantar uma relação de confiança entre, servidores, militares e o estado, em que foi consentido a este último atualizar a base de dados sem a obrigatoriedade da apresentação de documentos comprobatórios. Os resultados do projeto foram apresentados e, entre eles está a permissão às diversas instâncias da administração para estabelecer políticas específicas voltadas à motivação e ao desenvolvimento profissional de servidores e militares. A atualização cadastral com vistas à criação de uma base de dados confiável colabora com a implantação gradativa do novo sistema informatizado, a partir do segundo semestre de 2009, pois além de assegurar que as informações já existentes sejam fidedignas, incorporou novos dados cadastrais inexistentes no atual sistema informatizado.

■ SIGRH: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
Félix Fernando da Silva, Maria Eduarda Gordilho Lomanto e Vanusa Wagner

■ Portal do Servidor Público do Estado de Santa Catarina
Vanusa Wagner, Maria Eduarda Gordilho Lomanto e Félix Fernando da Silva

■ ACOL: Atualização Cadastral On line
Vanusa Wagner, Jorge Luis Scheffer Cardoso e
Maria Eduarda Gordilho Lomanto



lecer a atenção básica de saúde, aliado a melhoria da gestão e organização dos serviços de primeiro nível. O modelo de gestão anterior, que utilizava entidades conveniadas, previa a contratação de serviços no setor saúde com foco principal na maior agilidade para contratação de recursos humanos. No entanto, não apresentou instrumentos de acompanhamento e controle de resultados, dificultando ao poder público intervir nos resultados com vistas à qualidade.

Neste contexto, abriu-se espaço para as Organizações Sociais de Saúde (OSS) ocuparem lugar na administração pública por meio de parcerias com a prefeitura, utilizando como instrumento o Contrato de

Gestão. Atualmente, o cenário de parceria institucional entre as entidades qualificadas como OSS e a SMS se caracteriza por grande diversidade de contratos que participam de forma complementar e integrada da rede pública de saúde. Os resultados foram renovação de suas instalações; aquisição de equipamentos; melhoria na qualidade do atendimento nos prontos socorros municipais; reformulação e organização dos serviços de diagnóstico por imagem; e monitoramento da qualidade dos serviços prestados (indicadores qualidade, econômicos e financeiros), por meio de ferramentas de acompanhamento e avaliação dos contratos.

■ Implementação do Mais Saúde: o desafio de transformar o Ministério da Saúde

José Gomes Temporão e Márcia Bassit

■ O Sistema de parcerias com o terceiro setor na cidade de São Paulo

Januário Montone

Painel 36

Consórcios intermunicipais como arranjos de cooperação

A cooperação entre municípios por meio de consórcios foi o assunto tratado no painel. As associações de municípios formaram-se com foco voltado para a representatividade político-institucional, num processo conjunto para que fossem atendidos seus interesses comuns. O caso do modelo de agências de desenvolvimento do governo de Pernambuco mostrou como apoiar o desenvolvimento sustentável de áreas como a Mesorregião da Mata de Pernambuco, que é composta por 43 municípios, e da região da Mata Norte, composta por 26 municípios. O autor conclui ressaltando a necessidade de uma pesquisa que identifique a representação social instalada no território, avaliando a formação do capital social, suas instâncias participativas e o nível do protagonismo instalado na sociedade civil organizada.

Resultados do estudo exploratório dos Consórcios Intermunicipais (CIs) criados no estado de São Paulo, na década de 80, e que ainda permaneciam ativos em 2005, foram apresentados em outro trabalho, neste painel. A pesquisa identificou 185 arranjos institucionais de cooperação intermunicipal no estado, sendo 116 consórcios intermunicipais, 23 associações, 12 agências de desenvolvimento e 34 outras formas de cooperação. Há 14 consórcios de desenvolvimento, a maioria formada por municípios com menos de 30 mil habitan-



tes. Os autores mostraram os casos do Consórcio Intermunicipal do Vale do Paraíba (Civap), Consórcio de Desenvolvimento da Região de Governo de São João da Boa Vista (Conderg), Consórcio Intermunicipal dos Vales dos Rios Tietê-Paraná (CIPT), Consórcio de Desenvolvimento Intermunicipal do Vale do Ribeira (Codivar) e Consórcio de Municípios da Alta Mogiana (Comam). A conclusão dos autores foi que apesar de esses consórcios terem origem semelhante, a partir de uma política de descentralização administrativa regional por parte do governo estadual, a maioria trilhou o rumo da prestação de serviços diretamente à comunidade, permitindo maior eficiência e visibilidade.

■ Capital Social como meio de transformação: a experiência nos consórcios intermunicipais da região da Mata Norte/PE

Nelson Luiz de Mello e Silva dos Santos

■ Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento do Estado de São Paulo: mudando para sobreviver

Carlos C. Leite, Isabete G. da Silva, Fátima F. de Araújo, Maria do Carmo Cruz e Vera Martins da Silva



Painel 57

Inovação e desenvolvimento socioeconômico

O painel trouxe um caso de Manaus com uma série de medidas tomadas com o intuito de motivar pequenas e microempresas locais a ter iniciativas de inovação. Uma pesquisa que contou com a participação de 17 empresas envolvidas no Programa Amazônas de Apoio à Pesquisa em Empresas (Pappe) foi apresentada pelos autores. Os resultados deste estudo sugerem que, com relação ao papel das organizações de apoio ao sistema de inovação, faz-se necessário seu envolvimento, no intuito de fortalecer e elaborar estratégias que permitam o desenvolvimento de capacidades tecnológicas nas empresas.

O trabalho seguinte falou sobre a política de apoio às pequenas e microempresas, com foco no desenvolvimento sustentável, da prefeitura de Campo Grande. Tal política se desdobra em duas ações específicas. A primeira compreende o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e dos conceitos de empreendedorismo, por meio do Programa de Incubadoras Municipais de Empresas, que promove parcerias com organizações públicas ou privadas, para o aproveitamento de resíduos ou de produtos que são descartados no processo de produção. Já a segunda é a implantação do Polo Empresarial para Pequenas Empresas Recicadoras, que surgiu após uma epidemia de Dengue que atingiu a cidade, em 2007. Os autores concluíram que “apesar dos avanços obtidos com as ações com a comunidade, continuam imprescindíveis os investimentos estruturantes em obras de preservação e recuperação do meio ambiente, além de projetos de melhoria da infraestrutura básica, como o de saneamento, de transporte público e de segurança pública”.

Na sequência houve uma análise de todos os projetos aprovados no Programa Extensão Tecnológica Empresarial, do estado do Paraná. Dos 122 projetos aprovados, 46 se propunham a abrir novos empreendimentos. Os principais setores econômicos abordados pelos projetos foram alimentos e bebidas, artesanato, reciclagem e tratamento de resíduos, têxtil e vestuário e calçados. Muitos projetos também têm como foco a melhoria da renda de famílias envolvidas em atividades do agronegócio, com a expectativa de atender 2.870 famílias. O resultado foi que, em termos de empregos, a projeção é de geração de sete mil empregos e uma renda anual de R\$ 46 milhões nas comunidades e empresas atendidas.

Na última parte realizou-se um exame das ações de planejamento governamental em ciência, tecnologia e inovação, no estado do Rio Grande do Norte. O autor mostrou que incorporar a inovação aos negócios é uma das ações de maior sustentabilidade dos negócios. Contudo, para que essa dinâmica funcione, existe a necessidade de desenvolver ações em três vertentes: ações governamentais, pesquisa nas universidades com foco em inovação e desenvolvimento de competências nas empresas. Sob uma perspectiva institucional, o autor apresentou os casos das organizações Sedec, Fapern e do Instituto Internacional de Neurociências de Natal Edmond e Lily Safra (IINN-ELS). Ele concluiu considerando que “a temática da política ou sistemas estaduais de inovação ainda é pouco discutida no âmbito local, sendo necessário abordar essas questões com representantes do estado (Fapern, Sedec, UFRN) para que se consiga sensibilizar acerca dessas proposições. Com o objetivo de amadurecer as discussões sobre essa temática, poder-se-ia retomar o funcionamento do fórum de ciência e tecnologia, existente no Instituto Everaldo Lodi”.

■ Sistema de inovação: uma avaliação da interação entre as organizações de apoio ao sistema de inovação e as empresas participantes do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresa – PAPPE

Andreza de Souza Silva, João Bosco Lissandro Reis Botelho e André Luiz Nunes Zogahib

■ A política de apoio às micro e pequenas empresas com foco na sustentabilidade ambiental em Campo Grande

Nelson Trad Filho e Edna Antonelli

■ Avaliação de uma política pública de incentivo à criação de empreendimentos no Paraná

Daniela Torres da Rocha e Fernando Antônio Prado Gimenez

■ O planejamento governamental em ciência, tecnologia e inovação no Rio Grande do Norte

Julio Francisco Dantas de Rezende



Painel 7

Governança social e reorganização dos espaços públicos no Brasil

O estado de Minas Gerais apresentou o caso da criação do Instituto de Governança Social, que nasceu com o desafio de propiciar ao governo do estado e seus municípios o suporte e a capacitação das atividades de governança social, por meio do fortalecimento institucional dos conselhos de políticas públicas mineiros e levando o tema da gestão para as parcerias do estado com o terceiro setor. O autor concluiu que o controle social realizado, tanto pelos conselhos de políticas públicas, quanto pelas entidades da sociedade civil representantes de interesses coletivos é um aspecto da governança social que tende a ser amplificado com os trabalhos de capacitação, ativação dos gestores e fortalecimento de suas instituições. Por outro lado, a maturação dos conselhos de políticas públicas como espaços plurais de representação e participação deverá passar pelo aperfeiçoamento de sua relação com a burocracia e com o sistema político, quando poder-se-á construir uma legitimidade para o exercício de suas funções.

Os conselhos de políticas públicas de Minas Gerais foram avaliados no painel. Com grande potencial para que a governança social ganhe materialidade neles, pois abrem espaço para a participação da sociedade civil na formulação, avaliação e implementação de políticas públicas, os conselhos ainda enfrentam desafios no desenvolvimento de suas competências. O objetivo do trabalho foi refletir sobre a atuação dos conselhos de políticas públicas a partir de considerações sobre sua efetividade e sua eficácia, levando em consideração seu percurso histórico no Brasil e os desafios inerentes à democracia participativa. A partir de diagnósticos realizados nos conselhos de desenvolvimento social, o estudo teceu considerações a respeito de suas performances enquanto espaços em que atores diversos devem, efetivamente, compartilhar a responsabilidade pela produção de políticas públicas. O autor concluiu que pesquisas sobre essa temática são fundamentais à compreensão desses novos arranjos que, embora promissores, encontram-se ainda em fase de maturação.

O painel também trouxe a experiência de um projeto executado ao longo de 2008, voltado para o fortalecimento de associações comunitárias rurais do semiárido mineiro, na gestão de empreendimentos produtivos financiados pelo governo de Minas Gerais, por meio do Projeto de Combate à Pobreza Rural (PCPR-MG). A partir de uma situação de baixa capacidade de ação dos envolvidos e pouco conhecimento das ferramentas gerenciais que pudessem melhorar o planejamento e a gestão desses empreendimentos, o projeto foi criado com o objetivo de profissionalizar a gestão desses negócios (fabriquetas de farinha e rapadura, granja coletiva, mecanização agrícola e unidade de resfriamento de leite) e com o desafio de elevá-los de um estágio de subsistência a um estágio de comercialização. As comunidades receberam aulas divididas por etapas, para melhor compreensão do tema pelo agricultor familiar. O autor concluiu que diversos avanços foram conquistados pelos próprios agricultores, como a tomada de consciência dos gastos realizados nos empreendimentos; a necessidade e a realização de planejamento; a visualização da cadeia produtiva de seus próprios produtos; a identificação de fontes de informação; a realização de compras coletivas para maior economia; a melhor participação política; a organização de tarefas e a melhor utilização de recursos.



■ O Instituto de Governança Social: avanços e perspectivas no desenvolvimento de um novo arranjo organizacional
Flávio Alcoforado

■ Os conselhos de políticas públicas de Minas Gerais: espaços públicos e participativos, mas quanto efetivos?
Tiago Cacique Moraes e Alan Albuquerque Ribeiro Correia

■ Inovações em gestão e desenvolvimento local: a experiência do programa de fortalecimento gerencial das associações comunitárias beneficiadas pelo Projeto de Combate à Pobreza Rural – PCPR-MG
Ronan Ramos de Oliveira Júnior



Painel 18

O novo desenho da política pública de qualificação profissional no estado de São Paulo

As mudanças na política pública de qualificação profissional no estado de São Paulo foram o foco deste painel. O caso apresentado foi a implantação de um programa voltado à qualificação profissional da população desempregada e/ou em vias de perder seu posto de trabalho. A Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), contratada pela Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho (Sert), concebeu um modelo de gestão das ações que contemplou a elaboração de um diagnóstico para identificação das demandas de qualificação no estado; a estruturação de um sistema de acompanhamento da execução do Programa Estadual de Qualificação Profissional (PEQ); a criação de um sistema de supervisão descentralizada e, por fim, a estruturação de um processo de avaliação dos egressos dos cursos de qualificação. Os autores concluíram que será necessária avaliação dos cursos de qualificação e de seu significado e impacto na vida dos participantes, a ser realizada entre os egressos do programa, em dois momentos no ano de 2009.

Em seguida, os autores apresentaram as transformações metodológicas na implantação do PEQ no estado e seus avanços e perspectivas no período compreendido entre 2007 e 2010. Para tanto, partiu-se do diagnóstico da situação do emprego e do mercado de trabalho, para eleger o público prioritário a ser

atendido, e de uma diretriz metodológica de integração de conhecimentos básicos e específicos, que incluiu a construção de material didático de cunho interativo, capaz de dialogar com diferentes tipos de público e envolvendo diferentes mídias, como forma de tornar o processo de construção do conhecimento mais adequado a um público distanciado dos bancos escolares. Os autores concluíram que, devido à complexidade e ao tamanho do PEQ, além da ruptura que ele causará na antiga política de qualificação profissional, se faz necessário que ele seja implantado de forma progressiva.

Para encerrar, a apresentação do sistema de acompanhamento e avaliação do PEQ, que visa não só ao acompanhamento dos egressos, mas também a identificação das inadequações relativas ao programa. O sistema de acompanhamento é composto por um diagnóstico do perfil dos alunos do PEQ, pela avaliação dos alunos e monitores sobre as aulas e sobre o programa, e por duas pesquisas quantitativas voltadas à análise dos resultados da política em relação a seus objetivos de (re)inserção profissional, geração de trabalho e renda e exercício da cidadania. Os autores concluíram que esses dados fornecerão um panorama da aceitação dos cursos pelos alunos e de sua percepção acerca da qualidade da qualificação profissional oferecida pelo Estado.

■ Inovações na gestão do programa estadual de qualificação profissional do estado de São Paulo
José Lucas Cordeiro, Ivan Amorim Trizi e Bruno George Abud

■ Procedimentos metodológicos na construção de uma nova política pública de qualificação profissional básica no estado de São Paulo

Alan Pereira de Oliveira, Laís Schalch e Maria Helena Castro Lima

■ Sistema de acompanhamento de egressos: avaliando a efetividade do programa de qualificação profissional no estado de São Paulo

Ana Lavos, Cibele Rodrigues Silva e Selma Venço



8 de maio de 2009



Palestra: José Álvaro Moisés

A desconfiança dos cidadãos de instituições democráticas e a qualidade da democracia.

O conferencista apresentou as questões decorrentes de uma pesquisa que ele conduz na Universidade de São Paulo (USP) em torno da desconfiança em relação às instituições democráticas no país. Moisés refletiu sobre a democracia no país, a qualidade dela, o desempenho das instituições e qual a relação do cidadão com estas instituições. Ele usou três argumentos: primeiro, a natureza pendular dos diagnósticos que têm sido feitos sobre o sistema político brasileiro; segundo, as implicações do fenômeno de desconfiança elevada, e, o terceiro que fala como responder a esta desconfiança e o lugar que a reforma política pode ter para enfrentar o problema.

Com relação ao primeiro argumento, ele disse que temos oscilado entre uma visão pessimista, que não reconhece os reais avanços, e uma visão otimista, que não enxerga o que deve ser corrigido para se avançar. Uma maneira de ver a construção da democracia tem sido polarizada entre democracia e autoritarismo. É preciso olhar o que está no meio do caminho. Mesmo quando temos democracia eleitoral, pode haver desrespeito a qualidade desta democracia.

O segundo argumento se refere ao sentimento da opinião pública, que forma expectativa em relação a quem elege. A adesão à democracia é crescente, mas a desconfiança também. Já estão aparecendo sugestões de democracia sem o Congresso Nacional (30% dos ouvidos), sem os partidos políticos. "Isto implica o risco de aventuras autoritárias em momentos de crise", segundo o conferencista. Os pesquisados tinham uma visão clara do mau funcionamento das instituições. A síndrome da desconfiança começa com a percepção de que as instituições não estão disponíveis, que o cidadão não é ouvido pelas autoridades ou por servidores.

No terceiro argumento o conferencista falou sobre o que pode ser feito para conter esta situação. Ele apresentou uma agenda de reforma política para o país. Primeiro, a reforma do sistema de governo, onde alguns elementos do presidencialismo podem ser democratizados, como a relação do executivo com o legislativo, onde este não deve ser reativo ao executivo, sendo ativo na produção de políticas públicas. Outro ponto é melhorar a conexão eleitoral entre o eleitor e o po-



lítico, assim como os efeitos de eleições que acontecem de forma personalizada, sob a influência do poder econômico. "O governo precisa encontrar no congresso atores políticos dispostos a assumirem um papel proativo e ao mesmo tempo dotados de condições institucionais, que lhes permitam negociar a agenda política do país de uma maneira mais aberta", ressaltou Moisés.

Ele sugeriu três alternativas para melhorar a qualidade da democracia. Quanto ao sistema de representação eleitoral, ele propõe o sistema de representação proporcional (voto distrital misto). Segundo ele, permite o maior controle sobre o seu candidato. A lista fechada é a segunda alternativa do conferencista. A terceira alternativa é com relação ao financiamento das campanhas eleitorais. Ele propõe combinar financiamento público com doações do cidadão aos partidos políticos, não aos candidatos, sendo que este controle de gastos não pode ser feito meses após a eleição, mas sim imediatamente.



Painel 38

Tendências atuais na gestão da saúde

Implantação de sistemas de gestão em diferentes setores da área de saúde foi o tema do painel. O Distrito Federal apresentou um trabalho referente às novas políticas do Ministério da Saúde (MS) e do Ministério da Educação (MEC) para reestruturação dos hospitais de ensino, estabelecendo critérios estratégicos para assistência médico-hospitalar, médico-ambulatorial, serviços de diagnose, políticas prioritárias do SUS, gestão descentralizada, gestão do capital humano, da tecnologia, dos recursos financeiros, do ensino e de pesquisa. No final de 2008, a atual gestão da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES/DF) constituiu o Grupo Técnico (GT) para coordenar as atividades de certificação e contratualização dos hospitais. Sob a coordenação do GT, cada regional de saúde envolvida com o processo nomeou o Grupo Regional, assim como o Hospital Universitário de Brasília, da Universidade de Brasília. Os grupos definiram o método a ser adotado, desenvolveram o planejamento da assistência, definiram metas e padronizaram indicadores. O resultado foi a contratualização de quatro hospitais da rede da Secretaria de Estado de Saúde do DF (SES/DF). O GT assessorou os hospitais contratualizados e também os outros quatro que iniciaram o processo de certificação. Para acompanhar o desempenho dos hospitais, foram estabelecidos encontros periódicos do GT com os grupos regionais, para análise crítica dos resultados.

O estado do Espírito Santo apresentou sua política farmacêutica, elaborada em 2007. O grande desafio é garantir o

acesso a fármacos de qualidade, promovendo seu uso racional e proporcionando a humanização no atendimento prestado aos usuários, em especial por meio de atendimento farmacêutico especializado e farmácias com estruturas modernas e confortáveis. O trabalho contempla aspectos inovadores como formulação e implantação do Projeto Farmácia Cidadã; elaboração da Relação Estadual de Medicamentos Essenciais e Excepcionais (Rememe); organização da Assistência Farmacêutica na Atenção Primária, com a estruturação do Sistema Estadual de Registro de Preços (Serp) e viabilização de mais recursos financeiros para aquisição de medicamentos da atenção básica. Como resultado, o número de atendimentos realizados passou de 147 mil, em 2005, para 308 mil, em 2008.

Com a Rememe, a lista de medicamentos disponibilizados à população caxiaba na rede pública de atenção à saúde saltou de 72 para mais de 209 itens. Já no caso dos medicamentos excepcionais – tratamento de doenças raras e de alto custo – a lista passou de 133 para 179 itens. Ao mesmo tempo, a Secretaria de Saúde melhorou as condições de atendimento aos usuários, por meio da inauguração de duas “farmácias cidadãs”, com estrutura física ampla, climatizada e moderna, atendimento farmacêutico especializado e humanizado, informatização, agilidade e a melhoria do sistema de comunicação com os usuários, que passou a ser por meio de torpedos e internet. O novo formato, segundo os autores, resultou em alto grau de satisfação dos usuários.

■ Implantação de sistema de gestão em hospitais de ensino
Anderson Galante, Marta Pazos Coelho, Florêncio Figueiredo e Augusto Carvalho

■ Política de assistência farmacêutica do estado do Espírito Santo
Silvio César Machado dos Santos, Patrícia Campanha Barcelos e Graziany Leite Moreira

■ Sistema de regulação da dispensação de medicamentos excepcionais
Geruza Rios Pessanha Tavares, Daniela de Mello Silva e Ancelma da Penha



Painel 21

Ouvidoria: um instrumento de gestão e de democracia

A experiência de dez anos da ouvidoria da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (Prodesp), pertencente à Rede Paulista de Ouvidorias, foi abordada levando-se em conta a evolução do novo Instituto da Ouvidoria, inserido no processo de democratização brasileiro. O trabalho centra-se no histórico da Ouvidoria, no Sistema de Gestão das Manifestações do Cidadão (SGMC) do Programa Poupatempo –ferramenta informatizada de apoio aos processos de pesquisa de satisfação dos cidadãos e clientes da empresa e dos principais resultados obtidos a partir da manifestação do cidadão. Os autores apresentaram os aspectos mais importantes relativos a cuidado no recebimento, tratamento, respostas e aproveitamento das sugestões. A Ouvidoria Prodesp/Poupatempo se consolidou como uma das referências da rede de Ouvidorias Públicas do Estado de São Paulo, tendo assento na Comissão de Centralização das Informações do Sedusp e tendo atuado intensamente na montagem da seção paulista da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, em 2001, fazendo parte de seu Conselho Deliberativo.

O estado de Sergipe, a partir do seu Planejamento Estratégico 2007-2010, criou o Centro de Atendimento ao Cidadão (Ceac) coordenado pela Secretaria de Administração de Sergipe. Com média de 120 mil atendimentos mensais, os dois Ceacs construídos possuem 305 servidores, entre coordenadores, atendentes, serviços gerais e vigilância, em 21 órgãos/instituições parceiros que oferecem, aproximadamente, 270 serviços, com tempo que varia entre 8 e 30 minutos por atendimento. Dentre os serviços mais procurados, destaca-se a emissão de RG, que se realiza em, no máximo, 30 minutos.

Em recente pesquisa, realizada pelo Instituto Padrão, na qual foram ouvidas 630 pessoas, entre 4 e 10 de dezembro de 2008, o grau de confiabilidade nos serviços realizados e documentos emitidos pelos Ceac ficou em 98,6%. Essa avaliação configura o Ceac como o mais bem avaliado no programa do governo estadual. “Em 2009, teremos o Ceac Móvel um veículo adaptado que levará às oito regiões do estado os serviços do governo ao cidadão”.

■ Ouvidoria:
manifestação do cidadão
José de Ambrosio
Pinheiro Machado

■ Inclusão pela cidadania
em Sergipe: centro de
atendimento ao cidadão
Jorge Alberto Teles Prado,
José Leite Prado Filho,
Heribaldo Vieira Santos Filho
e Marco Antonio
Sousa Guimarães





Painel 47

Governo Eletrônico

O painel trouxe sugestões para identificação de oportunidades e ameaças das ferramentas sociais nas organizações governamentais, e avaliação de suas forças e fraquezas neste novo cenário. Para a discussão, foram apresentados exemplos de ferramentas sociais implantadas por poderes públicos ou com seu apoio. Future Melbourne, da Austrália, Patient Opinion e Working Together, ambas do Reino Unido, e Citix, do Brasil, estão entre os casos citados pelo autor do trabalho. Com base nos exemplos, ele ressaltou que a colaboração social em governo, por meio de ferramentas sociais, requer uma política governamental de estímulo e apoio, e sugeriu o aprofundamento do estudo da política britânica, que deve ser tomada como referência.

Integração é o grande desafio dos sistemas do Detran. O painel trouxe a experiência do DetranNet, implantado pelo estado do Rio Grande do Norte. O sistema demanda interações em tempo real com extensa diversidade de aplicativos, sejam eles integradores, como os providos pelo Denatran, que interligam as bases nacionais aos Departamentos Estaduais de Trânsito e o Sistema Nacional de Gravações, ou regionais, que se referem aos sis-

temas dos órgãos autuadores municipais e às aplicações do governo do estado, como IPVA, protocolo e arrecadação. Para transacionar informações pelas diversas aplicações, foram desenvolvidas ferramentas, como webservices, aplicações socket e gateways, que são um ponto forte do sistema, tanto pela alta performance e disponibilidade como pela objetividade de acesso pela aplicação, além do rico manancial de históricos e ferramentas de monitoração.

As principais características de navegação do DetranNet são facilidade e consistência em sua operação, pois trabalha de forma proativa, tendo como norte a antecipação das possíveis interações, orientado por assistentes de processo, traçando caminho possível, prevenindo as inconsistências, evitando críticas e mensagens de erro desnecessárias. O sucesso da aplicação desenvolvida pelo Rio Grande do Norte se consolidou e tomou proporções maiores. Mediante Convênios de Cooperação Técnica, o DetranNet foi exportado para os Departamentos Estaduais de Trânsito de Santa Catarina e do Espírito Santo, trazendo o desafio de performance para demanda de utilização cinco vezes maior, levando-se em conta o tamanho da frota de veículos.

■ Governo 2.0: uso de ferramentas sociais na gestão pública

Sergio Pinto Bolliger

■ DetranNet – Portal de Serviços do DETRAN

Luís Fernando de Azevedo



Painel 60

Política e administração: continuidade e mudança dos governos

O painel trouxe a questão da continuidade dos programas públicos, mesmo com mudanças de governo. O trabalho que analisou os dirigentes do governo Lula considerou que, abaixo dos ministros, os ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento (DAS), níveis 5 e 6, são os principais formuladores de políticas públicas do governo federal. Seus papéis estratégicos evocam questionamentos sobre seus atributos, habilidades e qualificações para participar do processo de tomada de decisão governamental e assim produzir políticas eficientes. Além disso, a autora relatou que os cargos de DAS são de livre nomeação e exoneração, de modo que a alta rotatividade de titulares nesses postos pode interferir na condução de projetos e políticas. Nesse contexto, a autora realizou um trabalho comparativo, apresentando

dados empíricos referentes a duas amostras de ocupantes de cargos DAS 5 e 6, do primeiro e do segundo governos Lula. Ela concluiu que “o conjunto de dados sobre escolaridade, profissionalização, sindicalização, associativismo e filiação partidária dos membros das amostras revela forte engajamento social e político dos ocupantes de cargos de DAS e de cargos comissionados de natureza especial (NES) – embora tenhamos observado diminuição em alguns casos”.

A segunda parte trouxe um histórico sobre os ministros da Nova República. Foram examinados os perfis de ministros e secretários de Estado no plano federal (secretários com status de ministro), desde 1985, quando foi instituída a Nova República. A autora revelou que o estudo sobre o perfil político dos ministros e a distribuição das pastas ministeriais entre



partidos e regiões a cada governo tem sido tema relevante na ciência política no Brasil, tem servido como indicador para pensar estabilidade política e governabilidade. A instabilidade ministerial, por exemplo, implicando constantes mudanças nas pastas, tem sido recorrentemente lembrada como um indicador de crise ou de baixas condições para governar. Ela concluiu que os “ministros são pessoas experientes na vida política, com forte enraizamento em atividades parlamentares e executivas em todos os níveis de governo. Isso permitiria deduzir que o cargo de ministro, quando destinado a um político, é um “prêmio” para uma trajetória de sucessos nas urnas e nos partidos. Cerca de 80% desses ministros veem de carreiras políticas bem-sucedidas. Isso pode explicar o fato de que os ministros, em geral, sejam pessoas com idade acima de 50 anos. Ao que tudo indica, esse é um espaço importante para a experiência comprovada. A experiência se associa também a taxas significativas de educação”.

Finalizando os trabalhos do painel, a abordagem de experiências de governos estaduais que vêm obtendo resultados na melhoria do desempenho da máquina governamental. Mais especificamente, casos em que, apesar da mudança significativa de orientação política do go-



verno eleito, vêm sendo desenvolvidas ações que apontam no sentido da continuidade das reformas administrativas iniciadas no governo anterior. Assim, foram analisados os casos da Bahia e de Pernambuco. “O tema da continuidade das reformas administrativas em governos de orientação política contrária, no Brasil, destaca-se não só pela pouca atenção de pesquisadores, mas também por ser uma novidade em termos da

cultura político-administrativa, cujos traços abrangem a descontinuidade e a reversão de políticas como marco do calendário eleitoral”, como enfatizam as autoras. Este trabalho apresenta as reformas administrativas durante as gestões de 2003-2006, no estado da Bahia, e 1999-2002 e 2003-2006, em Pernambuco. As autoras finalizam considerando como mais plausíveis, para a continuidade dos programas dos governos anteriores as hipóteses de que a continuidade desses programas foi estimulada pelo caráter inovador que eles têm em âmbito nacional; os atuais governos têm dificuldade em desmontar programas em funcionamento e que já estejam consolidados. O tema entrou na agenda nacional e já é consenso, independentemente da orientação ideológica do governo, de que este modelo de gestão traz benefícios para a administração pública.

■ Dirigentes públicos no governo Lula
Camila Lameirão

■ Os ministros da Nova República – notas para entender a democratização do Poder Executivo
Maria Celina D'Araújo

■ Reformas administrativas e sua continuidade com mudanças de governo: os casos da Bahia e Pernambuco
Patrícia Laczynski e
Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco



Painel 22

Tendências atuais na gestão da saúde

O primeiro trabalho fala sobre as estruturas organizacionais. O autor explicou três casos, o da fusão de três órgãos que trabalhavam as políticas de meio ambiente do estado do Rio de Janeiro, o do Ibama, que teve alguns de seus processos desmembrados do órgão culminando na criação do Instituto Chico Mendes (ICMBio), e o caso de Minas Gerais, onde as instituições permanecem separadas, mas uma parte delas foi submetida à integração.

Diferentes fatores influenciaram na definição dos desenhos destas instituições. Nas instituições do Rio, havia uma fragmentação operacional, com culturas organizacionais muito diferentes e tratamento fragmentado das questões ambientais. Segundo o autor, era preciso fazer algo para conseguir um tratamento unificado destas questões.

No caso do ICMBio, havia um tratamento inadequado da gestão da biodiversidade, devido ao tamanho do Ibama. O modo de operação via superintendências regionais não era eficiente, segundo o autor. Buscava-se autonomia para as unidades de conservação, quando o Instituto Chico Mendes foi desmembrado do órgão.

No caso de Minas, havia uma ambiente de fragmentação estratégica e era necessário gerar convergência de ações. Os modelos de planejamento, avaliação e monitoramento muito sólidos no estado, segundo o autor, ajudaram nas mudanças. A questão da liderança também se mostrou fundamental, pois o autor explicou que os líderes têm perfil articulador, e os processos fluem naturalmente do secretário para baixo.

“São casos distintos que, por conta das características do ambientes institucionais, clamaram por soluções diferentes”, todas elas, segundo o autor, adequadas.

O segundo relato trata do processo de modelagem do Instituto Chico Mendes de Proteção da Biodiversidade (ICMBio), concebido a partir de uma cisão no Ibama, com o intuito de cuidar das políticas de proteção da biodiversidade e gestão das unidades de conservação. O processo de modelagem institucional foi visualizado em três grandes fases. A primeira denominada pré-modelagem, a segunda, modelagem fina & implementação e a terceira, revisão & consolidação. A pré-modelagem contemplou definições sobre a estratégia (missão, objetivos e ações estruturantes), a estrutura (modelo de governança corporativa e estrutura organizacional básica) e o modelo institucional para as unidades de conservação. A modelagem da estrutura perpassa todos os níveis organizacionais, abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional, além dos suportes administrativos.





O modelo de governança corporativa proposto para o ICMBio envolve a pactuação de resultados entre o Ministério do Meio Ambiente e a diretoria colegiada do instituto, cujo contrato de resultados prevê indicadores de desempenho e metas a ser alcançadas, incentivos de atuação e flexibilidades organizacionais. A proposta de estrutura tem modelo inovador e agregador de ações, para alcançar melhores resultados. Os autores concluíram que “numa segunda fase, em termos de planejamento estratégico, prevê-se a definição de indicadores e metas para os objetivos estratégicos, a elaboração de um plano de ação e de uma sistemática de monitoramento e gestão por resultados. Também cabe a esta segunda fase a definição do modelo de gestão de pessoas, o planejamento da força de trabalho e o plano de provisão e a capacitação de pessoal necessária. Por fim, mas não menos importante, a segunda fase prevê a (re)modelagem dos processos críticos para o alcance dos resultados pretendidos pelo ICMBio”.

Fechando o painel, a apresentação de um estudo sobre os modelos de desenhos institucionais e suas relações com as estratégias organizacionais, tendo como foco a apresentação do modelo de integração aplicado no Sistema Estadual de Meio Ambiente do Governo do Estado de Minas Gerais (Sisema). A opção pela remodelagem do Sisema, em 2007, foi proveniente da urgência de órgãos e entidades integrantes de trabalhar por tarefas comuns, e não por departamentos. Essa necessidade é clara nos principais instrumentos de política pública ambientais: regularização ambiental (com a análise interdisciplinar), fiscalizações ambientais, zoneamento ecológico-econômico, monitoramento, sistemas ambientais e de informação, tratamento de denúncias, avaliações e estudos ambientais, e atuação em órgãos colegiados. Os autores concluem sugerindo que sejam realizadas análises posteriores do modelo, para verificação de sua adequação e eficiência. “Alguns fatores poderão ser verificados, tais como: a agilidade para as áreas darem respostas; a capacidade das áreas comunicarem efetivamente para apresentar resultados estratégicos; as restrições apresentadas pelas barreiras culturais e especificamente o custo-efetividade das políticas públicas oferecidas pelas instituições, comparado ao modelo anterior e a outras instituições com a mesma finalidade”.

■ Viva a teoria da contingência estrutural!
Três ambientes; três desenhos; três funcionalidades

Humerto Falcão Martins

■ Cisão: a concepção e implementação do instituto Chico Mendes de proteção da biodiversidade

Humerto Falcão Martins e Rômulo Melo

■ Integração a concepção do sistema estadual de gestão ambiental em Minas Gerais

José Carlos Carvalho, Vinícius Lott e Thiago Alexander Costa Grego



Painel 53

Estratégias inovadoras de contratação, organização e serviços

Os resultados obtidos com o projeto desenvolvido pelo estado de Goiás, que adotou uma ação de parceria com a iniciativa privada para modernizar e implantar novas unidades de seu Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, foram apresentados no painel. O Vapt Vupt, como é conhecido, conta com 20 unidades em funcionamento e realiza cerca de 600 mil atendimentos/mês. Empresários passaram a assumir os custos de implantação e revigoramento das unidades, que giram entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão por unidade, enquanto o estado entrou com o poder de geração de tráfego e de consumidores potenciais que as centrais de atendimento carregam. Também foi apresentado o processo pelo qual esse poder de tráfego foi utilizado para melhorar as instalações das unidades em funcionamento antes da adoção do projeto, bem como para conseguir a isenção no aluguel. A conclusão do trabalho é de que “a administração estadual economiza recursos, ao mesmo tempo em que se utiliza da maior agilidade dos trâmites financeiros efetuados pela iniciativa privada e esta, por sua vez, se beneficia de um programa de sucesso do governo para garantir clientes potenciais para seus empreendimentos”.

O estado do Espírito Santo também apresentou outra estratégia para a logística de transportes coletivos, agora abrangendo obras. Na região metropolitana da Grande Vitória, para que o programa de melhoria do transporte coletivo pudesse caminhar, era necessária a execução de uma obra viária, com grande interferência em região de alto risco social. O estado precisou realizar uma política pública integrada para remoção e reassentamento da população, pois a interrupção da obra poderia gerar alto custo de des-

mobilização. Para tratar da remoção das famílias residentes no local, foi mobilizada uma equipe de assistência social e apoio jurídico na obra. Para dar tratamento rápido aos trâmites, foi listada uma rede de parceiros internos do governo e o banco do estado. O resultado obtido foi a realização de um processo de desapropriação ágil de 147 famílias, destas, 80 desapropriadas em um período seis meses, sem o uso de recursos judiciais.

O painel ainda trouxe um trabalho sobre a importância que a terapia familiar pode ter na solução de impasses em divórcios no Poder Judiciário (PJ), já que este pode obrigar um pai a pagar pensão, mas não pode obrigar a dar afeto. A autora relata que é importante oferecer ao PJ meios de lidar com conflitos pós-separação, que levam ao alcoolismo, uso de drogas e outros desajustes que repercutem no âmbito social. “Após a observação em nosso município (Viana) de diversas repercussões sociais indesejadas, que foram desencadeadas por conflitos pós-divórcio, surgiu a ideia do Projeto de Atendimento Psicoterapêutico-Jurídico-Familiar a Famílias em Processo de Divórcio (PAP)”. A metodologia consiste em, iniciada a separação judicial, elaboração de relatório do nível de conflito e da necessidade da família ser encaminhada

para a terapia, devendo comparecer todos os membros. Durante as sessões é avaliado o relacionamento entre pais e filhos, a relação entre os ex-cônjuges e de todos com a família extensa. Entre os resultados alcançados estão a diminuição da reincidência nos tribunais, melhora no aprendizado escolar, fim de quadros depressivos, de síndrome do pânico e de fobias, além de conquista de empregos, libertação do uso de álcool e ex-cônjuges e suas novas famílias auxiliando na educação dos filhos do desfeito.

■ Parcerias e redução de custos na instalação e manutenção das unidades do Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão

Luiz Edgar Leão Tollini

■ Implementação do corredor Bigossi: um caso de sucesso em desapropriação urbana

Juliana Emanuele Prado Martins, Marcelo de Oliveira e Vitor Cunha Thomaz

■ Projeto de atendimento psicoterapêutico-jurídico-familiar a famílias em processo de divórcio

Ana Maria Cremasco Salvador



Painel 51

Macropolítica de gestão nos estados

O primeiro trabalho apresentou o conjunto de ações que o estado do Rio de Janeiro implantou para melhorar o desempenho das funções do Executivo. As medidas incluem o Plano Estratégico 2007-2010, composto por uma carteira de 43 projetos ditos estruturantes e prioritários. Também foram implantados: programa de desligamento voluntário, diminuição do número de secretarias e cargos comissionados, criação de fundações públicas de direito privado, fusões de entidades e assinatura de contratos de gestão. Os autores concluíram que as medidas estão sendo fator determinante no processo de recuperação da capacidade de investimento e no fortalecimento da máquina pública. A mobilização e o envolvimento de todos os atores, internos e externos, do governo serão, em grande medida, produto da transparência da ação governamental.

Em um segundo momento aconteceu a apresentação da experiência do estado de Sergipe na construção e aplicação de uma metodologia de avaliação da aderência das organizações públicas estaduais ao Planejamento Estratégico do Governo. Dentro das medidas houve a articulação de cinco expressivas entidades nacionais – Movimento Brasil Competitivo, Fundação Nacional da Qualidade, Gespública, Grupo Gera Ação e Fórum Nacional dos Programas de Qualidade, Produtividade e Competitividade – para estabelecer e aplicar uma metodologia baseada no Modelo de Excelência da Gestão para o Serviço Público. Em abril de 2008, uma equipe de consultores indicados pelas entidades entrevistou os titulares de 19 organizações do governo escolhidas como amostra. Apesar da análise dos resultados pelo Comitê de Governança, foi apresentado um relatório final cujas conclusões basearam a revisão do PPA (2008-2011) e do Plano Estratégico de Governo. Entre as ações baseadas neste relatório estão a implantação



de metodologia de avaliação e comunicação das estratégias e estabelecimento de sistema de medição dos objetivos; definição de metodologia para desdobramento das metas e iniciativas; mapeamento dos processos de cada secretaria, revisitando suas declarações de missão; implantação de processo de análise do desempenho do governo do estado como um todo e de cada secretaria de estado; capacitação e preparação para avaliação detalhada, tendo como referência o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, emitido pelo Gespública, e estabelecimento de novos projetos de melhoria para os próximos anos de governo. De concreto, os resultados que puderam ser auferidos foram impedimento da contabilização de despesas sem a devida especificação; acompanhamento físico dos projetos de investimento por via de sistema de informação integrado ao sistema da administração financeira; ajuste da demanda energética, que permitiu economia na ordem de R\$ 24 milhões/ano; controle de combustíveis das frotas das polícias Militar e Civil, com uma economia de R\$ 14 milhões/ano, e implanta-

■ A reforma gerencial no estado do Rio de Janeiro
Francisco Caldas, José Eduardo Castello Branco e Paula Azem

■ A construção do método de avaliação estratégica do Governo de Sergipe
Maria Lúcia de Oliveira, Guilherme Maia, Paulo Sérgio Duarte e Marcel Menezes

■ O plano diretor de gestão pública: uma nova fase de implementação da política pública de gestão do Espírito Santo
Ricardo de Oliveira e Caio Marini

>>>>>

CONTINUE LENDO



>>>>>

PAINEL 51**Macropolítica de gestão nos estados**

ção do pregão eletrônico para a compra de medicamentos, que conseguiu ganhos na ordem de R\$ 100 milhões/ ano.

O estado do Espírito Santo apresentou seu Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, a Agenda Estratégica do ES. Os autores apresentaram o contexto da crise político-institucional vivenciada pelo estado, o “choque ético” e as medidas que foram tomadas para a reorganização das finanças e da administração estadual, as políticas de gestão que direcionam o estado rumo a um terceiro ciclo de desenvolvimento e os projetos e iniciativas para a implantação do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo. Entre as medidas apresentadas no painel estão contratualização de resultados; revisão da arquitetura governamental; implantação da política de governo eletrônico; sistemas de controle e de informações gerenciais; controle preventivo para a garantia da legalidade; transparência e controle social; aperfeiçoamento do monitoramento e avaliação das finanças públicas; ampliação da adoção do planejamento estratégico; ampliação das parcerias com o terceiro setor; revitalização da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp); criação do Instituto de Governança Social; modernização dos processos de gestão; valorização do servidor público e desenvolvimento de recursos humanos. Os autores finalizaram ressaltando que o desafio é que o plano transcenda o horizonte temporal de um governo e que se transforme numa política de Estado.

Painel 41

Tendências em planejamento estratégico aplicado à administração pública

O primeiro trabalho mostrou uma arquitetura estratégica alternativa, utilizada na Companhia de Engenharia Ambiental da Bahia, na qual os macroprocessos corporativos se constituíram em elementos centrais na definição das iniciativas estratégicas que envolvem ações de curto prazo e projetos de médio e longo prazo, bem como no alinhamento das unidades organizacionais às estratégias. “Uma vez que toda e qualquer unidade organizacional contribui para um ou mais macroprocessos existentes na organização, é certo que quando alinharmos as especificações dos macroprocessos aos objetivos estratégicos e às unidades organizacionais dos macroprocessos nos quais elas estão inseridas, estamos, por tabela, alinhando as unidades organizacionais às estratégias”. Os autores concluíram que “este importante papel dos macroprocessos só pode ser exercido com sucesso porque a empresa adotou uma abordagem por processos consistente no seu modelo de gestão, promovendo uma clara distinção entre os processos funcionais e os macroprocessos principais. Caso contrário, correr-se-ia o risco de gerar uma cisão entre as definições estratégicas e a rotina organizacional, tal qual ocorre no modelo tradicional de planejamento e execução de estratégias, em que os processos da organização só são examinados quando se dá início à fase de alinhamento das operações da empresa às estratégias”.

Um exemplo vindo do Rio Grande do Norte deu continuidade ao painel. O Ministério Público Estadual (MP/RN), atento à necessidade de dar mais efetividade a suas ações, aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) em junho de 2007. A partir daí, iniciou o primeiro ciclo de avaliação, que apontou sérias deficiências no que diz respeito a planejamento e estratégias da instituição. Após ampla consulta, o MP/RN optou pela metodologia, do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Dentro desse contexto, o MP/RN passa por um momento de construção de seu primeiro planejamento estratégico, fundamentado nas metodologias do PES e do Balanced Scorecard (BSC). O BSC será utilizado na fase seguinte, de quantificação e monitoramento dos resultados. Entre os resultados preliminares obtidos durante a primeira etapa do projeto, está o levantamento dos problemas mais representativos do órgão, durante os dez Fóruns de Discussão promovidos internamente. Os autores concluíram que “a maior parte dos problemas estão situados dentro do ambiente de intervenção do Ministério Público Estadual, ou seja, dentro de sua governabilidade”.

No encerramento do painel houve uma apresentação da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp). Empenhada em obter melhores resultados em seus





investimentos em instalações operacionais, a empresa criou uma unidade organizacional, cuja missão foi a construção, a implantação e a disseminação, de maneira integrada e participativa, em que as equipes registravam, ao final dos processos, todas as lições aprendidas com esse novo modelo de planejamento estratégico. A Sabesp pretende ser reconhecida como padrão de excelência na gestão de empreendimentos de saneamento. Como a infraestrutura de serviços de saneamento no estado de São Paulo está sendo ampliada e a própria Sabesp está procurando se tornar mais competitiva, é fundamental que a companhia aumente a eficiência para poder preservar seu plano de investimentos, de R\$ 1,6 bilhão em 2009. A companhia aceitou o desafio de desenvolver uma solução de tecnologia da informação para suportar o modelo para a Gestão de Empreendimentos da Sabesp. Esse sistema está integrado aos demais sistemas corporativos, agilizando o processo de gestão, aumentando a previsibilidade de custos e prazos, permitindo que a direção obtenha prontamente as informações, por meio de cronogramas, relatórios e indicadores dos empreendimentos. O resultado é que a companhia está otimizando a gestão dos seus empreendimentos nos custos, nos prazos, na qualidade, na redução de riscos e na preservação do meio ambiente, além de disponibilizar aos empregados o conhecimento adquirido. A direção da empresa já está utilizando as informações gerenciais consolidadas (painel de controle), tanto para os projetos estratégicos quanto para os empreendimentos.

■ Papel dos macroprocessos corporativos na gestão estratégica da Companhia da Engenharia Ambiental

César Ramos, Cícero Monteiro e Roberta Silva

■ Experiência do processo estratégico no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte

Cássia Pereira, Jean Marcel e Júlio Costa

■ Foco na gestão por resultado: o sistema de tecnologia da informação para gestão de empreendimentos da SABESP

José Jairo Varoli, Valéria Mendes e Laércio de Oliveira Alves





Painel 64

Consórcios e outras formas de associação para o aperfeiçoamento de governos locais (BID)

O painel abriu com o trabalho desenvolvido pela Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República. A autora explicou que a Lei dos Consórcios Públicos veio fortalecer o federalismo cooperativo e consolidar a engenharia institucional do estado brasileiro, promovendo maior articulação entre as três esferas de governo. Os objetivos são viabilizar mecanismos e instâncias de negociação e cooperação entre os entes federados, instrumentalizar os entes federados a operar as múltiplas escalas do projeto nacional de desenvolvimento, e promover o fortalecimento gerencial e administrativo de municípios, estados, Distrito Federal e governo federal. A autora mostrou como constituir um consórcio público, com exemplos de casos de sucesso e concluiu relatando os resultados do sistema, como o fortalecimento das esferas de governo na realização de suas competências constitucionais, a potencializa-

ção das políticas federativas, otimização e racionalização na aplicação de recursos públicos, maior transparência na aplicação de recursos públicos, e regionalização e territorialização de políticas públicas.

O segundo trabalho mostrou a experiência de consórcio na área de transportes, que acontece na Grande Recife. Correspondendo a aproximadamente 2,8% da área total do Estado, a Grande Recife tem uma população de 3,7 milhões de habitantes, sendo que 79% dela concentrada em apenas quatro municípios – Recife, Olinda, Jaboatão dos Guararapes e Paulista. Para atender a esta demanda, o autor explicou que os consórcios entraram com os objetivos de aperfeiçoar a gestão metropolitana do sistema de transportes, dividindo as responsabilidades entre o estado e os municípios; fortalecer o papel dos municípios na gestão do STPP/RMR; coordenar as ações entre estado e mu-



nicípios, facilitando a obtenção de recursos financeiros para a melhoria da qualidade e da eficiência do sistema; e estabelecer nova relação contratual com os operadores, através de um processo licitatório único de linhas municipais e intermunicipais. As funções do consórcio são planejar e gerir o STPP/RMR assegurando a qualidade e a universalidade dos serviços; contratar os serviços de transportes, através de licitação pública; regulamentar as atividades concedidas; e fiscalizar e atualizar os contratos de concessão.

Os resultados do sistema apresentados pelo autor, para os municípios, foram participação efetiva no planejamento e na gestão do STPP/RMR; melhoria na gestão do sistema com redução de custos; maior integração operacional e tarifária, inclusive nas linhas municipais; facilidade na obtenção de financiamentos para investimentos; otimização na aplicação dos recursos materiais e financeiros; e acesso a novas tecnologias. Para os usuários, os resultados foram maior transparência na gestão, já que uma única empresa é responsável pelo planejamento, operação e fiscalização dos sistemas municipais e metropolitano; integração do sistema de transporte metropolitano com ações municipais relacionadas ao uso do solo, trânsito e sistema viário; maior mobilidade e inclusão social – mais alternativas de deslocamentos com o pagamento de uma única tarifa; maior facilidade para obtenção de subsídios tarifários; uniformização de tecnologias, de infra-estrutura e do nível de serviço das linhas de metrô, ônibus e veículos de pequeno porte, independente de limites municipais; e melhoria da qualidade do transporte com maior quantidade de investimentos no setor.

O terceiro trabalho mostrou a operação do consórcio da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. O autor começou explicando que a bacia

apresenta diferentes cenários ao longo de seus curso. As nascentes e a porção superior ainda conservam características ambientais de ótima qualidade. A porção intermediária já começa a sentir a influência humana e o processo de degradação. Já na porção inferior, mais densa populacionalmente, as condições ambientais estão severamente degradadas. O consórcio público de saneamento básico veio com os objetivos de atuar no abastecimento público, compreendendo as atividades de infra-estruturas e instalações necessárias ao abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem urbana. O consórcio envolverá o estado do Rio Grande do Sul e 32 municípios, sendo que destes, 22 já estão consorciados.

As ações programadas para o biênio 2009/2010 são ratificar o Protocolo de Intenções nas câmaras de vereadores dos municípios que ainda não aderiram; desenvolver um programa de reabilitação através do tratamento das principais fontes de poluição, materializadas hoje em alguns arroios formadores do curso principal; priorizar a execução de projetos e a busca de recursos não onerosos para execução de obras de abastecimento nos municípios que não dispõem de sistema público de tratamento e distribuição de água; buscar junto ao governo federal recursos para elaboração do plano regional e dos planos municipais de saneamento; prestar assessoria técnica aos municípios na elaboração de cartas consultas e projetos; desenvolver, em conjunto com o COMITESINOS, o Plano de Bacia do Rio dos Sinos; desenvolver sistemas de gestão associada de manejo de resíduos sólidos, com ênfase na busca de área para construção de aterros sanitários conjuntos e projetos de reaproveitamento e reciclagem; desenvolver o Programa de Educação Ambiental no âmbito da Bacia do Sinos; e realizar um diagnóstico básico na bacia hidrográfica.

■ Lei dos Consórcios Públicos: uma estratégia de fortalecimento da Federação Brasileira para o desenvolvimento

Paula Ravanelli

■ Losada Consórcio de transporte metropolitano: a experiência da Grande Recife

Dilson Peixoto

■ Consórcio público de saneamento da Bacia Hidrográfica do Rio Sinos

Ari José Vanazzi

■ Consórcios Intermunicipais de Desenvolvimento do Estado de São Paulo: Mudando para sobreviver
Carlos C. Leite, Isabete G. da Silva, Fátima F. de Araújo, Maria do Carmo Cruz e Vera Martins da Silva



Painel 28

Gestão de políticas públicas de cultura: a problemática da gestão da informação no campo cultural

Em 2003, adiante da ausência de informações sistematizadas que pudessem dar suporte à elaboração de uma política pública de cultura, o Ministério da Cultura, por meio da Secretaria de Políticas Culturais, iniciou negociações com o IBGE e com o Ipea, para a produção de estudos e pesquisas, tendo como um dos produtos a construção de indicadores culturais que contribuam tanto para a área da gestão pública quanto para o estímulo a estudos e pesquisas de caráter acadêmico. A parceria com o IBGE gerou diversos resultados. O primeiro deles foi a inclusão de um bloco referente à cultura na Pesquisa de Informações Básicas Municipais de 2005 e, em 2006, da realização de um suplemento de cultura na mesma pesquisa, que percorre todos os municípios brasileiros. Outro importante trabalho que o IBGE está realizando é o da construção de um Sistema de Informações e Indicadores Culturais a partir da sistematização das informações sobre a cultura existentes nas pesquisas sociais e econômicas do próprio instituto. A autora do trabalho concluiu ressaltando que aponta tanto a necessidade da criação de novas pesquisas mais pontuais, dada a complexidade do campo da cultura, quanto o aprimoramento e o detalhamento das já existentes. É ainda necessário que ocorra um estímulo para a produção de informações no nível dos municípios, mais capazes de compreender e de apreender a diversidade cultural local.

O segundo trabalho apresentado traz uma proposta de construção do Sistema Nacional de Cultura, por meio da análise de experiências já aplicadas em outras áreas de governo, como saúde e assistência social. Segundo ela, “é uma estratégia para o fortalecimento institucional nesse setor e é uma aposta no sentido de garantir ações públicas permanentes asseguradoras dos direitos culturais dos cidadãos brasileiros. Várias iniciativas, em boa parte com a participação da sociedade

civil organizada, foram tomadas: realização da 1ª Conferência Nacional de Cultura; lançamento do Programa Cultura Viva; aprovação da Emenda Constitucional nº 48, de 2005, que dispõe sobre o Plano Nacional de Cultura; a PEC 310/2004, que vincula recursos das receitas das esferas de governo à cultura; a PEC 416/2005, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Cultura (SNC); o começo do processo de criação do SNC, por meio da assinatura de protocolos com estados e municípios; instauração de grupos de trabalho temáticos e câmaras técnicas, e início do debate sobre a necessidade de mudanças na lei de incentivo. A partir dessas ações, a autora concluiu que “os governos municipais têm ações muito incipientes no campo da cultura. O SNC pode ser um organismo capaz de induzir a ação municipal nessa área. Trata-se da possibilidade de assegurar a descentralização político-administrativa, mantendo sintonia e sinergia dessas ações públicas, de forma a constituir redes articuladas de políticas culturais. Trata-se também de estimular a instituição de canais de participação da sociedade civil na definição dessas políticas públicas”.

■ A coleta de informações e a construção de indicadores no campo da cultura: reconstituição do processo

Lia Calabre

■ Sistemas nacionais na área de gestão pública: a construção do Sistema Nacional de Cultura

Adélia Zimbrão



Painel 45

Parcerias com a sociedade: a experiência das OSS e OSCIPs

O painel abriu com a experiência do estado do Ceará em entregar o Hospital Geral Dr. Waldemar Alcântara (HGWA) para que uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) administre, nesse caso o Instituto Saúde e Gestão Hospitalar (ISGH). O novo modelo gerencial buscou atribuir ao instituto a implantação de ferramentas inovadoras de gestão, e à Secretaria da Saúde do estado, funções reguladoras de acompanhamento, controle e avaliação. Em curto tempo, a parceria colocou o HGWA em funcionamento, com a finalidade de prestar serviços secundários a usuários do SUS, referenciados por hospitais públicos terciários do Ceará. A qualidade de atendimento, a transformação de coordenadores em líderes, a diminuição de custos e o aumento de eficácia são alguns dos benefícios alcançados.

O grande ponto dessa iniciativa foi a interface com a sociedade. O hospital criou um portal com os registros das consultas dos usuários. O paciente, além de saber quanto ficou o custo de sua internação para o estado, ainda recebe uma cartilha onde fica ciente de seus direitos e deveres. O HGWA se tornou o primeiro hospital público do Norte e do Nordeste a ser acreditado pela ONA/nível II.

No segundo momento foram trazidos modelos vivenciados em Minas Gerais. O trabalho teve como foco investigar os desafios do controle de resultados das parcerias com Oscips, por meio da análise da evolução de quatro anos dessa parceria no estado. Os autores deste trabalho ressaltaram que a flexibilidade e a transparência são os diferenciais das Oscips nesse processo. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag) possui a atribuição de coordenar a política de parcerias com as Oscips de forma

central. Durante o processo, eles concluíram que para resolver alguns desafios, seria necessário criar o Comitê de Apoio à Gestão dos Termos de Parceria (CGTP). Essa comissão veio suprir a carência nas atividades meio das Oscips, trabalhando diretamente na gestão de resultados dessas entidades.

O terceiro trabalho discutido tratou do caso do Hospital Geral do Grajaú, em São Paulo, localizado numa região que conta com 420 mil habitantes e em contínuo crescimento. A análise concentrou-se em variáveis socioeconômicas e demográficas da população local e sua articulação com variáveis estruturais da rede básica de saúde disponível, além de dados sobre infraestrutura da instituição selecionada (recursos humanos e equipamentos) e relatórios da organização social de saúde no período.

A região apresenta déficit de unidades básicas de saúde, o que provoca sobrecarga de atendimentos de baixa complexidade no hospital. Considerando esses dados, chegou-se à conclusão de que a região tinha um déficit de 21 unidades de saúde. O hospital buscou adaptar-se às necessidades prioritárias da região. No entanto, a implantação de um único hospital em região de alta vulnerabilidade social é insuficiente para suprir as necessidades da população, sendo necessária uma rede de unidades básicas de saúde para auxiliar na realização de atendimentos de baixa complexidade.

De acordo com o último trabalho apresentado nesse painel, nem tudo é permitido nas relações com as Oscips. A falta de informação da sociedade sobre o papel das Oscips faz com que haja distorção de sua imagem. Muitos ligam essas organizações à ideia de “quebra-galho” do governo e lugar para desvio de recursos. Segundo o autor, essa imagem não deixa de ser verdadeira,

tendo em vista que, das 4.976 Oscips existentes, muitas delas se desviam de suas atividades fins. A parceria entre o poder público e as Oscips pode servir como importante apoio ao desenvolvimento econômico e social do país e à implantação de programas, projetos e políticas públicas. O autor relata que, eventualmente, se adota o termo de parceria ou o convênio como forma de relacionamento, não raro de maneira incorreta, irregular e ilegal.

“Um dos clássicos erros está na prestação de serviços de natureza comercial, de intermediação no fornecimento de mão de obra para terceirização de serviços, por exemplo, em paralelo às finalidades de interesse público. Utilizar-se das prerrogativas de imunidade, concedidas constitucionalmente, em relação a pagamento de certos tributos, para vencer licitações com preços mais baixos não é um posicionamento adequado e é até mesmo desleal”, segundo o autor. Ele finaliza refletindo que o não entendimento das parcerias, por parte dos departamentos jurídicos dos órgãos públicos, gera erro e desconfiança da sociedade, contaminando outros projetos que corretamente estão em curso.

■ Implantação do novo modelo de gestão hospitalar pública através da Organização Social

Maria do Perpétuo Socorro Parente Martins, João Batista Silva, Marcos Lima Medeiros e Humberto Vitorino Dantas

■ Os desafios do controle de resultados nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): um estudo de caso

Frederico de Moraes Andrade Coutinho, Gerlaine Cristina Diniz Romero e Iria Pereira de Melo

■ O processo de publicização da saúde no estado de São Paulo: o caso do Hospital Geral do Grajaú

Amanda Alves Tibério, Erica Macedo Souza e Flavia Mori Sarti

■ Parcerias com OSCIPs: Não é tudo que é permitido Heitor Kuser



Painel 62

Gestão em segurança pública e administração penitenciária

O primeiro trabalho apresentado foi uma análise da distribuição espacial da criminalidade violenta no território capixaba. Buscou-se identificar os fatores preponderantes que influenciam a dinâmica criminal e caracterizar a lógica de distribuição da violência, construindo e geoprocessando o Índice de Violência Criminalizada (IVC). Gráficos, construídos a partir de dados adquiridos no Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM/Datasus), Comando de Policiamento Ostensivo Metropolitano (CPOM), Centro Integrado Operacional de Defesa Social (Ciodes) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), confeccionados no ambiente de trabalho do Sistema de Informação Geográfica (SIG), facilitaram a representação do escopo do estudo. Assim, foram levantadas algumas hipóteses para explicar a lógica da distribuição espacial da criminalidade violenta em Vitória. O trabalho traz a conclusão de que o antagônico processo de crescimento econômico e retrocesso social, no qual o município de Vitória está inserido, contribuiu para mudanças radicais na divisão do trabalho e na distribuição de renda. Aliadas à falta de adequadas políticas públicas, que poderiam ter contornado os problemas trazidos pela dinâmica econômica estabelecida nas décadas de 70 e 80, tais transformações favoreceram a degradação urbana. A distribuição espacial desigual do crescimento econômico-industrial produziu desequilíbrios e gerou reflexos sociais que contribuíram para surgimento e aumento da criminalidade. O panorama apresentado facilitou o entendimento da geografia do crime no município de Vitória. Por meio da conjugação de crimes diversos, conglomerados de bairros tornaram-se evidenciados no mapa síntese do IVC. A análise levantada pelas discussões em torno da construção e do geoprocessamento do IVC consiste em mais uma perspectiva de abordagem da violência, que facilita o entendimento de sua distribuição espacial e visa a subsidiar a formulação de estratégias de combate e prevenção.

Em seguida, o painel trouxe a experiência do projeto Centro de Formação Profissional da Penitenciária Agrícola, no Espírito Santo, que possui um modelo de ressocialização por meio de parcerias com instituições de qualificação profissional. O objetivo é consolidar uma cultura profissionalizante, educativa e empreendedora, que permita resgatar a cidadania e o valor produtivo dos presos, visando, ainda, a assegurar a ressocialização como previsto na Lei de Execução Penal, por meio do desenvol-



vimento de ações que intercedam pela maior empregabilidade e que respaldem a preparação para o mundo do trabalho, de forma crítica, consciente e autônoma. A iniciativa colaborou para fomentar parcerias, colocar em prática estratégias para diminuir preconceitos e resistências sociais com relação ao público encarcerado, além de atuar juntamente com a sociedade pela transformação e pelo empoderamento desse grupo excluído e marginalizado”.

O terceiro trabalho trouxe a experiência de uma nova modalidade gestão, que se dá por meio de Contratualização por Resultados, implantada no Espírito Santo. A Secretaria de Estado da Saúde (Sesa) firmou com uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), neste caso o Instituto Solidário, a celebração de Termo de Parceria para prestação de serviços de saúde, em caráter complementar, nas Unidades do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (Iases). Até 2006, o atendimento era realizado na rede SUS, ficando comprometido por demora no atendimento, insuficiência de especialidades e insegurança (risco de fugas e resgates). A despeito dos percalços encontrados na implantação do modelo, a equipe mostrou que, desde sua introdução, praticamente triplicou o número de atendimentos mensais dados aos adolescentes.

■ Índice de Violência Criminalizada – IVC

Pablo Lira

■ Ressocialização de apenados por meio da qualificação profissional
Quésia da Cunha Oliveira, Regiane Kieper do Nascimento e
Regina Célia Vieira Ragassi

■ Programa de atenção à saúde de jovens e adolescentes em conflito com a lei no estado
Juliana Conceição Fagundes Pinto



Painel 17

Terceirização: solução ou problema

O debate sobre a terceirização tem sido conduzido de forma tecnicamente pobre e com grande carga ideológica, segundo os autores do primeiro trabalho deste painel. Os autores não se mostraram nem contra nem a favor da terceirização: para eles, trata-se de um meio a ser utilizado de forma adequada. Eles ressaltaram que terceirizar sem os cuidados adequados e com intenções duvidosas, não funciona, e recomendam que sejam definidos, de modo claro, os serviços passíveis de terceirização e os critérios a serem adotados na avaliação da oportunidade de sua contratação. Os autores concluíram que a solução está em encontrar novos arranjos societários, envolvendo Estado, mercado e sociedade, que reconheçam debilidades e potencialidades de cada esfera, a ser articuladas de forma construtiva. “Deve- mos evitar tanto a apropriação privada do estado como a atuação autorreferenciada promovida pelo corporativismo”.

O Grupo de Apoio Técnico à Inovação (Gati), da secretaria de Gestão Pública de São Paulo, é responsável pelo desenvolvimento e pela atualização dos estudos técnicos dos principais serviços terceirizados contratados pelo governo. Atualmente, todas as informações do Cadastro de Serviços Terceirizados, bem como a íntegra dos 17 estudos elaborados e também dos 17 estudos de “usos específicos”, encontram-se disponíveis na internet, no endereço www.cad-terc.sp.gov.br. O trabalho apresentado foi um estudo feito para a secretaria de Educação, devido às “demandas judiciais que estabeleceram a urgente necessidade de substituição do modelo de contratação de prestação desses serviços, que era realizado por meio da Associação de Pais e Mestres e da utilização de seus próprios servidores públicos”. Com os resultados das atividades de-

senvolvidas pelo Gati e ainda com a experiência da equipe, que desenvolve estudos técnicos para terceirização de serviços desde 1995, foi possível, em curto espaço de tempo, definir a estrutura básica para o desenvolvimento do serviço de limpeza, com a elaboração do novo caderno de limpeza em ambiente escolar.

No painel foi apresentada a modernização dos serviços de apoio escolar em São Paulo, para melhorar a qualidade dos serviços de limpeza nas unidades escolares. O instrumento contratual com essas empresas permite que a administração exija qualidade nos serviços sem possibilidade de descontinuidade da sua execução durante o ano letivo. O maior desafio enfrentado na implantação foi assegurar comunicação sem ruídos, pois diretores de escolas (clientes/fiscais) e diretorias regionais de ensino (gestoras) precisavam conhecer os mecanismos de controle de qualidade e de fiscalização previstos no instrumento contratual, que deveriam ser aplicados como ferramenta de gestão por ambos. Após a aplicação do novo sistema, para as situações em que a movimentação interna de pessoal não resolveu a situação da produtividade da limpeza e do preparo da alimentação, foi autorizada a contratação de serviços terceirizados de limpeza. Essa ação descentralizada resultou em 91 procedimentos licitatórios, na modalidade pregão eletrônico, do tipo menor preço, realizados pelas diretorias regionais de ensino, para atender às necessidades de 1.819 unidades escolares. Em curto prazo, os resultados foram a simplificação dos mecanismos e a capacidade de dar resposta imediata à demanda da comunidade escolar. Em médio prazo, o empoderamento possibilitou o acesso e a tomada de decisões pelos responsáveis pelo acompanhamento e pela avaliação dos contratos (fiscais/ges-

tores), em nível local, agregando valor ao conhecimento de todos os atores envolvidos no projeto, transparência das ações e atendimento aos princípios constitucionais de legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência, trazendo excelência ao trabalho da administração.

O último trabalho tratou de governo na web e sua integração com ferramentas e métodos da tecnologia da informação (TI). O autor apresentou uma pesquisa comparando a situação da gestão dos projetos de sistemas de informação entre o Brasil e a Europa. Os resultados preliminares mostraram que um dos problemas da gestão de sistemas governamentais é a terceirização da máquina administrativa por empresas prestadoras de serviços. Nos países consultados, o serviço de desenvolvimento de sistemas e gestão de projetos governamentais está na mão dos servidores do Estado. No Brasil, logo após a troca do primeiro escalação, projetos e sistemas em desenvolvimento são paralisados para substituição da prestadora de serviço, o que praticamente não acontece nos países da Europa analisados. O autor concluiu, a partir das análises preliminares da pesquisa, que existe grande necessidade de desenvolvimento de políticas públicas para gestão dos projetos de sistemas de informação governamentais.

■ Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público brasileiro

Hélio Janny Teixeira, Luiz Patrício C. do Prado e Roy Martelanc

■ Construindo um modelo para terceirização de um serviço

Roberto Meizi Agune e Horácio José Ferragino

■ Modernização dos serviços de limpeza em ambiente escolar: gestão contratual

Fernando Padula Novaes, Ana Leonor Sala Alonso, Consuelita Freitas, Magda Vieira e Viviane Ferreira

■ Visão estratégica da terceirização de TI no serviço público: estudo comparado da GPSIG

Luiz Lustosa Vieira



Painel 46

Canais de Comunicação governo-sociedade: dos sites de informação e propaganda aos portais de serviços e de participação

A experiência de Minas Gerais com o portal de participação do governo do estado abriu o painel. A ferramenta está sendo desenvolvida e será implantada até o final de 2009. A autora explicou o porquê de trabalhar com esta perspectiva da sociedade e onde isto está inserido no planejamento estratégico de Minas. Qualidade fiscal e qualidade de inovação em gestão pública foram apresentados como os pilares das políticas do estado. Pra cada projeto de política pública em Minas, são incluídos os destinatários destas políticas e a autora explicou que, a partir daí, sentiu-se necessidade de dar voz a estes destinatários, para que eles participassem das tomadas de decisões. A partir daí, o portal surgiu como melhor canal de comunicação com a sociedade.

O projeto governo eletrônico do estado possui quatro grandes eixos: implantação da política de tecnologia da informação, por meio de decreto; ampliação progressiva dos serviços ao cidadão por meio de internet; produção de soluções que possibilitem a transparência e a participação social (portal da transparência que disponibiliza todos os dados de compras, sistema financeiro, pagamento e pessoal, e o portal de participação popular que estabelece um canal com a sociedade para que ela participe das decisões do governo); e integração de informações para suporte estratégico e tomada de decisão.

O portal Minas Transparente está em fase de finalização e disponibilizará dados de arrecadação, despesas e dívidas do estado, pessoal e repasse para os municípios, possibilitando o controle social. Já o portal de participação popular está em desenvolvimento e tem o objetivo de levar os resultados das secretarias para um debate aberto com a sociedade. O portal também servirá para checar se as estratégias do estado são

as melhores para resolver os problemas da sociedade.

A utilização da tecnologia da informação foi considerada pelo autor do segundo trabalho como um dos melhores investimentos que se pode fazer para melhorar a eficiência do setor público. No passado, a maioria dos serviços em repartições públicas era presencial. Com o advento da tecnologia, uma das grandes questões de hoje é como integrar estes canais. A internet ainda é um canal restrito, não deve ser deixado de fora, mas não pode ser o único canal, segundo o autor. Ele listou a integração das diversas plataformas de comunicação que o estado usa para se relacionar com o cidadão.

As centrais de atendimento telefônico, pois a maioria da população ainda usa mais a telefonia do que os outros canais; os totens e os quiosques em locais com grande circulação de pessoas; e as lojas de atendimento, que são o último recurso para situações em que a presença é necessária, e hoje são um marco nas administrações públicas em termos de prestação de serviço ao cidadão.



■ Portal de participação da sociedade do governo de Minas Gerais
Renata Maria Paes de Vilhena

■ Alinhamento estratégico dos novos canais de acesso e entrega de serviços e informações do governo do Espírito Santo para os cidadãos capixabas
Ricardo Oliveira





Painel 68

A gestão de investimentos e das empresas estatais

O primeiro trabalho apresentou as metas corporativas do Banco do Brasil e seu produto voltado para comércio eletrônico. Simplificar os processos de compras realizados pelo banco, agilizar as conclusões das compras, reduzir em 30% os custos operacionais das compras, economia financeira de 20% nos processos de aquisição, segurança e transparência nos processos, foram as metas apresentadas pelo autor. Dentro destes objetivos, o banco criou o sistema de compras eletrônico, por meio do portal www.licitacoes-e.com.br, disponível para todo setor público. O site foi desenvolvido em conformidade com todos os preceitos legais que normatizam a forma de realização das licitações via Internet.

O portal possui os sistemas de pregão eletrônico com seção pública, dispensa com e sem seção pública, cotação de preços sem seção pública, e convite com e sem seção pública. O autor listou como benefícios e vantagens a transparência – sociedade e interessados acompanham todos os processos –; simplicidade para criar, dar andamento e finalizar as licitações; legalidade em todas as fases dos processos; agilidade na conclusão das licitações; conformi-

dade com o interesse público; central de suporte técnico disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana; economia financeira, que pode atingir até 40% sobre o valor de mercado de bens e serviços; redução de custos operacionais e de recursos humanos; facilidade de acesso e simplicidade das transações; e segurança nos procedimentos.

Em 2009, o portal foi reconhecido como melhor portal de compras públicas. Estados, municípios, tribunais e outros órgãos públicos já são usuários do sistema do Banco do Brasil. Para se tornar usuário do portal e poder executar suas compras pelo sistema, basta assinar o Termo de Cooperação Técnica, listar os representantes com os respectivos perfis e assinar o Termo de Adesão. O sistema é certificado pelo Banco Mundial e pelo Banco Interamericano, emite relatório de disputa e ata de forma automática, gera tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas, realiza licitações com diferencial de ICMS, registra em logs as transações realizadas pelos usuários, entre outras ações.

O segundo trabalho teve a apresentação do processo de implantação da gestão estratégica na área de inclusão

■ Banco do Brasil
Amauri Garcia Lellis Junior

■ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES
Marcelo Correa Barbosa Fernandes

■ Caixa Econômica Federal.
Eficiência dos investimentos públicos: métodos de análise para o Brasil
Juliana Wenceslau

>>>>

CONTINUE LENDO



>>>>>

PAINEL 68**A gestão de investimentos e das empresas estatais**

social do BNDES. Os objetivos da implantação eram traduzir as orientações estratégicas corporativas em iniciativas na área; construir e comunicar a estratégia de forma participativa; avaliar e gerenciar o desempenho estratégico, com indicadores financeiros e não-financeiros; e promover o aprendizado estratégico.

Dentro da estratégia de desenvolvimento sustentável do banco estão a ampliação da carteira de projetos de infra-estrutura urbana, economia solidária e gestão pública; aprimorar a atuação em educação, saúde, segurança pública e microcrédito; garantir eficiência e eficácia nos projetos; priorizar o fomento nas regiões norte e nordeste; e viabilizar investimentos no entorno de grandes projetos. Dentro da sustentabilidade financeira, o banco tem como estratégia manter equilíbrio entre risco e retorno da carteira de projetos; diversificar formas de apoio financeiro; e solucionar os entraves do financiamento ao setor público.

Os próximos passos listados pelo autor são a conclusão do sistema de gestão estratégica; consolidação do processo, com um novo ciclo; adoção do processo de gestão estratégica pelas demais áreas do BNDES; e utilização da gestão estratégica como mecanismo de accountability.

O terceiro trabalho trouxe uma análise sobre a eficiência dos investimentos públicos. Para a autora, gasto público em infra-estrutura aumenta a formação bruta de capital físico, ao mesmo tempo em que os gargalos de infra-estrutura impedem crescimento e competitividade. Ela listou as evidências de ineficiências nos processos de desenvolvimento. Excesso de otimismo e cronogramas irrealistas, falta de critérios objetivos na seleção de projetos, atrasos na elaboração dos projetos, aumento de custos durante execução das obras, excesso de interferência política no processo, falta de clareza sobre responsabilidades e baixa coordenação entre níveis de governo estão elas.

A autora propôs como arranjos para melhoria da qualidade dos investimentos a orientação estratégica clara, triagem preliminar, análise formal e independente da viabilidade do projeto, revisão flexível do financiamento para acomodar mudanças, operação e manutenção dos bens e avaliação formal. Ela concluiu que o Brasil se beneficiaria de um sistema de investimentos mais institucionalizado, fortalecendo a capacidade dos ministérios para desenhar e analisar projetos e restabelecendo avaliação ex-ante de projetos de grande vulto, criando também comitês independentes de análise de viabilidade (gateway process), banco de projetos e fazendo uma avaliação ex-post, para informar o processo.

Painel 61

Gerenciamento de capacitação em rede

No primeiro trabalho foi possível conhecer a rede da Escola de Governo do Paraná. Instituída em outubro de 2004, sob a forma de um Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a rede veio para se constituir em um instrumento de convergência das ações das unidades responsáveis pela formação e desenvolvimento de servidores no estado. No Sistema Integrado entendem-se como Centros de Formação e Desenvolvimento todas as unidades que atuam na área de capacitação do servidor público, sejam elas escolas corporativas, centros de treinamento, setores de capacitação, sejam até mesmo unidades de recursos humanos que possuam setores específicos para o desempenho dessa atividade. Cada Centro de Formação tem uma programação própria e as seguintes competências: implantar ações de desenvolvimento de recursos humanos articuladas com a Escola de Governo; promover cursos dentro de suas áreas de competência e excelência; integrar as Câmaras Técnicas e os grupos de trabalho à Escola de Governo. Como resultado, o Sistema Integrado, à medida que expande as relações entre suas unidades, também amplia o acesso do servidor público aos programas de formação e desenvolvimento, contribuindo, dessa forma, para melhorar o nível de conhecimento das pessoas e o potencial das equipes de governo para fazer frente aos programas de governo e obter resultados eficazes na gestão pública.

O estado de São Paulo também apresentou sua experiência em redes de escolas de governo. O sistema elab-



borado no estado possibilita alinhavar uma agenda comum, analisar a legislação vigente perante as necessidades de capacitação, construir mapa dos recursos que podem ser compartilhados e desenvolver metodologia de análise da demanda por capacitação e sistemas de avaliação. O desafio do sistema começa no fato de o governo paulista ter em sua folha de pagamento um número gigantesco de colaboradores: mais de 425 mil servidores ativos, oriundos de todas as classes sociais. Outro desafio são as consequências do envelhecimento da força de trabalho. A criação de uma rede das escolas de governo no estado ocorreu em 2007. A secretaria de Gestão Pública escolheu iniciar a atividade promovendo uma série de aproximações sucessivas entre os gestores das organizações que se destacam pelo volume de cursos ou por sua importante representação no cenário da capacitação dirigida aos servidores paulistas. Entre as metas está a elaboração de uma base curricular mínima aos servidores estaduais. A institucionalização de um Conselho Gestor, integrado pelos dirigentes das escolas de governo, sob a coordenação da secretaria de Gestão Pública, visa à integração e ao alinhamento, para otimizar recursos e fixar objetivos estratégicos. Os autores concluíram que a promessa mais sedutora que os defensores dos sistemas de educação a distância têm a seu favor é o baixo custo operacional, porém ainda é muito caro para uma organização fazer sozinha todos os investimentos iniciais e, além disso, manter a malha tecnológica de prontidão.

Em seguida, houve o relato da concepção e da prática do gerenciamento da capacitação em rede, vivenciado na Presidência da República (PR). Os autores destacaram três iniciativas, integradas e concomitantes: a descentralização do processo de capacitação, a gestão por competências e a constituição da rede de parcerias, desdobrada nas sub-redes: parceria interna, parceria externa e relacionamento com os órgãos de origem dos servidores. Foram determinantes para o sucesso da rede, no âmbito da parceria interna, a delegação de competências e o enriquecimento das funções dos envolvidos, possibilitadas pela criação das figuras do Agente de Gestão de Pessoas (AGP), nas unidades da Presidência, e do Consultor Interno de Relacionamento (CI), na Diretoria de Gestão de Pessoas (Didep). O Comitê de Gestão de Pessoas, composto pelos AGPs, CIs e direção da Digep, constitui um espaço de diálogo e contribui na legitimação da diretoria como órgão de orientação, coordenação e supervisão técnica e funcional do modelo. Também relevante é a cooperação externa bilateral, que configura a sub-rede de parcerias externas, sob o fundamento da confiança recíproca entre as partes. Igualmente importante é a interlocução e a ação colaborativa com os órgãos de origem dos servidores em exercício na Presidência, dando forma à terceira sub-rede. Entre os resultados positivos da ação estão ampliação de recursos, interação entre os AGP e os CI e apresentação do modelo e dos AGP na ambientação dos recém-ingressos na PR.

■ Escola de Governo do Paraná – Sistema Integrado de formação e desenvolvimento

Marli Aparecida Luci,
Mara da Silva Mesquita e
Neli Pereira da Rocha

■ A rede paulista das escolas de governo: uma proposta de governança
Clovis Bueno de Azevedo e
Mário Porto

■ Gerenciamento de capacitação em rede: uma ação de co-responsabilidade da Presidência da República
Selma Roller Quintella,
Celina Romagnoli Dantas,
Jandira Siqueira, Rodrigues e
Priscilla Barreto da Costa Araújo



Painel 55

Gestão do Meio Ambiente

A análise de três empresas do estado da Bahia, para verificar as interfaces entre os processos de licenciamento ambiental, obrigatório por lei, e a certificação pela ISO 14001, ato voluntário por parte das empresas, buscando avaliar se a certificação ambiental da empresa poderia dispensar a renovação de sua licença ambiental pelo poder público, foi a experiência apresentada neste trabalho. Os resultados da pesquisa mostraram que a certificação pela ISO 14001, por si só, embora represente um salto de qualidade na gestão ambiental da empresa, não pode substituir a renovação da Licença de Operação. Por outro lado, o estudo evidenciou que a atuação integrada das equipes de certificação e da Comissão Técnica de Garantia Ambiental, instrumento de controle que integra o licenciamento ambiental na Bahia, traz resultados efetivos de melhoria no desempenho ambiental das empresas, permite uma melhor cooperação entre o órgão ambiental e o empreendedor, fortalece a corresponsabilidade ambiental, facilita o processo de renovação da licença ambiental e concede à empresa ampliação do prazo de validade da licença, caso esta demonstre para a instituição interesse em obter o benefício, atendendo ao cumprimento das exigências legais estabelecidas na legislação ambiental. A partir desse estudo, foi instituída nova política de meio ambiente, segundo a qual as empresas que tenham implantado sistema de certificação ambiental, quando da renovação da Licença de Operação ou da Licença Simplificada, serão beneficiadas com a concessão de prazo de validade 50% maior que o da licença anterior.

Na sequência, foram apresentados os primeiros resultados da seleção econômico-socioambiental (ESA) padronizada, de projetos de controle de tráfego e enchentes na cidade de São Paulo. A metodologia responde aos desafios do duplo problema de agência, da métrica do resultado público e da necessidade de comparabilidade e eficiência que caracterizam a administração pública de toda grande cidade. A abordagem padronizada foi desenvolvida pela FIA em 2008 e está sendo aplicada pela Siurb em 2008 e 2009, a 130 projetos de drenagem. Os primeiros resultados mostram que, por meio da seleção dos projetos mais eficientes e da indução da apresentação de projetos melhores, está sendo atingido o objetivo da alocação mais eficiente e transparente dos recursos públicos.





The image shows a panel discussion at the II Congresso Consad de Gestão Pública. Three speakers are seated at a table with microphones. The background features a banner with the event's name and logos for various sponsors, including GDF, Caixa, and Petrobras.

O detalhamento do Programa Nacional do Crédito Fundiário (PNCF), que tem a obrigação de cumprir a Legislação Ambiental (LA), sendo a licença uma exigência legal e imprescindível à celebração de financiamento de propriedade rural foi apresentado no painel. Apesar dessa obrigatoriedade, a Empresa de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Sergipe (Pronese) – Unidade Técnica do Crédito Fundiário em Sergipe – financiou, inicialmente, projetos sem a obtenção das Licenças Ambientais, mas garantindo a área de reserva. A existência de uma série de exigências legais que associações, agricultores e proprietários de terras têm dificuldades em atender, aliada à exigência de documentação com perfil semelhante, por parte do PNCF e da LA, contribuíram para a não emissão das licenças. Com o intuito de cumprir a LA, orientar o público alvo sobre os procedimentos administrativos necessários para regularizar o licenciamento ambiental, possibilitar o acesso às ações do PNCF e a preservação do meio ambiente, a Unidade Técnica celebrou o Termo de Cooperação Técnica para Licenciamento Ambiental dos Assentamentos dos Projetos do PNCF e elaborou Manual de Orientações Básicas para Obtenção de LA. Essas ações resultaram na emissão de licenças prévias e de termos de averbação de áreas de reservas legais, antes em situação irregular, facilitando o acesso dos agricultores familiares à aquisição de terras e de investimentos básicos previstos no PNCF.

■ A certificação ambiental e suas interfaces com o licenciamento ambiental
Hosana Gaspar dos Santos

■ Seleção econômico-sócio-ambiental padronizada de projetos de infraestrutura urbana em São Paulo
Roy Martelanc, Helio Janny Texeira, Helio Benedito Costa e Luiz Patrício Cintra do Prado Filho

■ Termo de cooperação técnica para licenciamento ambiental: instrumento de facilitação de acesso ao programa nacional de crédito fundiário
Carlos Cezar Santana Valadares, Carlos Hermínio de Aguiar Oliveira, José Avelá da Costa, José Valdomiro Fernandes Menezes, Magaly Nunes de Góis, Terezinha Aparecida Fonseca Araujo, Alberto Vinícius de Melo Santos, Genival Nunes Santos, Maria Cleusa Guimarães, Marli Menezes Santos e Aline Oliveira Moura



Painel 67

Experiências recentes com o controle de viagens e passagens

Até 2005, o procedimento de concessão de diárias e passagens no âmbito do Poder Executivo no estado do Amazonas era executado de forma totalmente manual. Com a adesão ao Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e Distrito Federal (PNAGE), o estado implantou um moderno Sistema Informatizado de Controle de Diárias e Passagens (SCDP) para registrar, acompanhar e controlar o trâmite das solicitações de diárias e passagens feitas pelos órgãos da administração direta e indireta do Poder Executivo, para servidores e não servidores. No caso de não servidores, estão incluídas as passagens concedidas aos usuários do sistema de saúde que fazem tratamento fora do estado, além de atletas que representam o Amazonas em competições nacionais. Entre os resultados alcançados estão o aumento do número de processos de prestação de contas avaliados, de 8,5 mil em 2007, para 10,5 mil em 2008, com tempo médio de tramitação de 1,5 dia, a melhora da gestão nos órgãos e a redução de gastos com passagens em 15% no ano de sua implantação.

O Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias (Sipad), desenvolvido pelo estado do Espírito Santo, simplifica o processo de aquisição de passagens aéreas e diárias, melhora o controle e reduz custos nos deslocamentos a serviço, incluindo a administração direta, suas autarquias e fundações. O sistema, operacionalizado pela internet e com acesso identificado para cada usuário, promove celeridade nos processos de viagens dos servidores, maior agilidade e controle no gerenciamento das viagens; transparência adminis-

trativa; padronização dos fluxos e unificação da aplicação da legislação estadual. Os autores relataram que entre os resultados houve redução de 12,17% no gasto médio com passagens aéreas, em 2007, e, em 2008, a evolução dos preços médios das aquisições ficou em 27,54%, apesar do aumento das tarifas nacionais de 36,15 %, segundo a Anac.

Após varias reuniões com a Associação Brasileira de Agências de Viagens (Abav) do Piauí e o Sindicato das Empresas de Turismo do Piauí (Sindetur), em 2003, os técnicos da Secretaria de Administração (Sead) iniciaram o processo de implantação do Setor de Acompanhamento de Gastos/Passagens Aéreas, que funciona como uma central de compras de passagens aéreas do governo do Piauí. As agências interessadas, para se tornar fornecedoras dos órgãos estaduais, precisam cadastrar-se na Sead, habilitando-se a vender passagens a qualquer dos órgãos governamentais, mediante um processo de rodízio. No final do mês, todas as empresas cadastradas terão vendido aproximadamente o mesmo valor. Outra peculiaridade do sistema é que as agências não oferecem nenhuma renúncia de comissão aos órgãos governamentais, integrantes do sistema. Com a oportunidade aberta à participação de todas as agências, cumpriu-se a exigência da universalidade e da igualdade exigida pela Lei nº 8.666/93. Houve a alegação de que o Estado perdeu ao adquirir as passagens sem desconto. Mas neste caso aconteceu uma compensação, já que as agências são obrigadas a emitir bilhetes com o maior desconto na data de emissão das passagens. Como resultado, os órgãos



governamentais estão auferindo vantagem equivalente àquela que teriam com os descontos que as agências ofereceriam ao retirar o valor de suas próprias comissões. Ao mesmo, se for considerada a grande soma de recursos envolvidos e a necessidade de moralização dos procedimentos, o pequeno e o médio empresários têm investido em qualificação, aumentando a possibilidade de mais empregos.

Por fim, o painel trouxe o caso do Sistema de Informação Digital de Gerenciamento de Viagens Funcionais, do estado de Minas Gerais, que está em fase de implantação e abrangerá desde a solicitação de adiantamento de diárias de viagens, até a prestação de contas pelo servidor. O novo conceito possibilitará a obtenção de relatórios gerenciais que irão auxiliar no processo decisório dos gestores públicos, bem como prover o acompanhamento da sociedade, com informações consolidadas e relevantes. Além disso, o sistema contará com a utilização da API do Google Maps, uma notável ferramenta de geoprocessamento que auxiliará o sistema na obtenção de mapas, caminhos possíveis e distâncias entre as cidades a ser visitadas, calculando o gasto com combustíveis e outros insumos de acordo com os veículos utilizados e com os destinos. O autor concluiu que o sistema de viagens proposto tem a capacidade de pagar seu investimento – cerca de R\$ 100 mil – em menos de um ano, dado que a geração e a disponibilização de informações rápidas e precisas permitirão alocação mais eficiente dos recursos destinados às viagens dos servidores e também possibilitarão o cálculo dos custos envolvidos nesse processo.



Painel 44

Gestão da saúde

O primeiro trabalho mostrou como as ideias apresentadas por Michael Porter e Elizabeth Teisberg, no livro *Repensando a Saúde*, de 2007, poderiam ajudar o Sistema Único de Saúde (SUS) a melhorar o atendimento médico sem a necessidade de grande aporte de recursos e utilizando instrumentos já instalados. Michael Porter e Elizabeth Teisberg são professores e pesquisadores da Harvard Business School, sendo o primeiro um dos pensadores mais importantes sobre estratégia e competição do mundo. A ideia central do livro é que a saúde pública está em rota de colapso, com o aporte cada vez maior de recursos e sinais claros de que a qualidade do atendimento está declinando. Usuários não conseguem acesso a procedimentos básicos e a prestação de serviços tem qualidade cada vez mais irregular. O autor do trabalho trouxe as ideias do livro para a realidade brasileira e concluiu que a utilização dessas informações para a melhoria da qualidade do atendimento pode ser feita pelo SUS sem uma maciço investimento financeiro, porque as bases para tal ação já estão lançadas na própria estrutura do SUS por meio de ações como o Programa Nacional de Avaliação dos Serviços de Saúde, o Cartão SUS, o modelo de pagamento das tabelas do Sistema de Informações Hospitalares e a estrutura do Datasus, que são uma base poderosa para a aplicação das ideias do livro.

>>>>
CONTINUE LENDO



>>>>>

PAINEL 44
Gestão da Saúde

O município de Apucarana (PR) apresentou uma análise de indicadores hospitalares e ambulatoriais nos períodos antes e após a implantação da gestão plena no local. Os autores se basearam na análise de dados obtidos do sistema de informações hospitalares (SIH) e ambulatoriais (SIA) do SUS, tabulados pelo programa Tabwin, do Ministério da Saúde. A construção dos indicadores foi baseada na seleção daqueles que poderiam demonstrar alterações em decorrência da intervenção. Foram examinados indicadores de desempenho de taxa de internação hospitalar, proporção de evasão e invasão das internações, proporção de internação por clínica, tempo de permanência e número de procedimentos ambulatoriais. Além de indicadores econômicos como gasto per capita, custo médio das autorizações de internação hospitalar, gastos com internações hospitalares da população residente no próprio município e de residentes em outras localidades, gastos com atendimento ambulatorial, relação entre gastos ambulatorial e hospitalar e proporção de gastos com atenção básica em relação aos gastos totais com saúde. Os valores em reais foram atualizados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), do IBGE. O aumento da resolutividade dos serviços, o melhor acesso da população aos serviços de saúde de nível primário e secundário, a garantia às pacuções intermunicipais, o melhor desempenho do sis-

tema municipal de controle, avaliação e auditoria, a melhor confiabilidade da alimentação dos bancos de dados e a melhora da tecnologia médica foram os resultados da implantação da Gestão Plena do município.

O último trabalho analisou a implantação do Programa Nacional de Controle da Dengue (PNCD), na 16a Regional de Saúde de Apucarana (RSA) e a relação com o processo de trabalho, centrando a atenção na execução das competências e atribuições de estado, municípios, sociedade e, principalmente, no servidor executor. A análise feita a partir de coleta de dados foi obtida com a aplicação de questionários, sendo um objetivo e individual e outro, em grupo, com questões abertas, para as equipes de agentes no controle da dengue dos 17 municípios que compõem a 16a RSA. Os resultados obtidos a partir das informações coletadas nos questionários foram de que as questões relacionadas ao processo de trabalho se destacaram mais. Quanto aos agentes de controle da dengue, observou-se que possuem o conhecimento do trabalho a ser executado de acordo com sua função, mas desconhecem a essencialidade do PNCD.

■ Estratégia de competição em saúde para o Sistema Único de Saúde
 Marco Aurélio Borges Neves

■ Avaliação de indicadores de desempenho e econômicos em município sob gestão plena do sistema municipal
 Leonardo Di Colli, Luiz Cordoni Junior e Tiemi Matsuo

■ Controle da dengue: uma análise da implementação do PNCD e sua relação com o processo de trabalho na 16a Regional de Saúde de Apucarana/PR
 Claudete Ayame Omotto, João Luiz Martins Esteves e Stela Maris Lopes Santini

Painel 26

Desenvolvimento de competência: experiência na Administração Pública Federal

O mercado exige profissionais orientados para resultados, preocupados com trabalho em equipe, capazes de adotar ações flexíveis, de negociar com metodologias avançadas e de tomar iniciativa. Esse é o contexto do trabalho que abordou uma experiência de construção de programa de capacitação para gestores e líderes de equipes, de uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tendo como base a identificação de competências. Os aspectos formais de liderança foram levantados a partir de entrevistas com uma amostra representativa da autarquia. Essas competências foram agrupadas em competências humanas, interpessoais, de gestão e para o negócio, ou

técnicas. Em seguida, foi feita análise documental, em particular dos de caráter estruturante e de planejamento. A partir daí, foram propostas estratégias de desenvolvimento das competências. O trabalho conclui com a sugestões de ações de capacitação nas áreas de liderança e gerenciamento; empowerment e gestão de competências da equipe de trabalho; papel do gerente na gestão do desempenho da equipe e oficinas de desenvolvimento pessoal. Na área técnica, foram indicados Balanced Scorecard – programa online, elaboração de projetos, gerenciamento de projetos e gestão de processos; e na área gestão, capacitação em articulação e gestão da mudança.



Painel 37

Políticas públicas e gestão: a questão metropolitana

A gestão nas grandes cidades foi o assunto deste painel. Os autores apresentaram levantamento histórico do processo de desenvolvimento municipal, a partir da análise do processo de incorporação de inovações na gestão pública em municípios pertencentes ao Conselho de Desenvolvimento Regional (Coredes), do Rio Grande do Sul. Os objetivos consistiam em diagnosticar aspectos inovativos da gestão pública municipal; considerar a estruturação do plano de governo municipal quanto ao planejamento, direção, controle e avaliação; analisar as inovações quanto à participação social ativa, vocação local e continuidade de ações, programas e projetos e analisar se as inovações foram plausíveis de desenvolvimento local. A conclusão foi de que muitas inovações contribuíram para o desenvolvimento local, destacando-se a ampliação do diálogo com a sociedade civil, a articulação de diferentes setores sociais que reforçaram a continuidade das ações, incorporação de tecnologias facilitadoras, definição

da vocação produtiva e despertar do empreendedorismo municipal, percepção de um enfoque sistêmico, definição de políticas micro e macroeconômicas, inclusão de minorias sociais e implantação de projetos de geração de renda e lazer.

O assunto se desenvolveu com a apresentação que retratou os resultados obtidos com o estudo de caso da Agência Metropolitana da Baixada Santista (Agem), criada em 1996, que abrange os municípios de Santos, Cubatão, Guarujá, Bertioga, Peruíbe, Praia Grande, Itanhaém, Mongaguá e São Vicente, cuja característica metropolitana reforça a necessidade de fomentar e promover a integração entre diferentes atores governamentais. A região da Baixada Santista ocupa o terceiro lugar em números populacionais, no estado de São Paulo. Um passo importante para a efetiva metropolização da região foi a implantação do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana (Condesb), que tem um representante de cada município e repre-

■ Levantamento histórico do processo de desenvolvimento municipal e os aspectos inovativos da gestão pública
Luciano Albarello e
Cristiane Albarello

■ A estratégia de coordenação intergovernamental na implantação de políticas públicas metropolitanas: construindo um conceito e evidenciando a aplicação prática
Mariana Ferreti Lippi

■ Experiências internacionais na gestão de serviços públicos: estudo de três regiões metropolitanas
Maria Abadia da Silva Alves

>>>>>

CONTINUE LENDO



■ Competências como base da construção de programas de capacitação
Helena Tonet e
Sonia Goulart



>>>>>

PAINEL 37**Políticas públicas e gestão: a questão metropolitana**

sentantes do estado nas áreas de interesse comum das cidades (planejamento e uso do solo, transporte e sistema viário, saneamento básico, meio ambiente, desenvolvimento econômico, atendimento social e habitação). O conselho se reúne ordinariamente uma vez por mês e, com o passar do tempo, câmaras temáticas foram sendo criadas, como as de Assistência e Desenvolvimento Social, Assuntos Tributários, Cultura, Educação, Esportes, Habitação, Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Segurança, Trabalho e Turismo. O autor concluiu que “a questão orçamentária, nos moldes atuais, é um entrave para a colaboração dos municípios, uma vez que este vem alocado e sofre controle de forma fragmentada. O que não ocorre na Agem, onde se tem um Fundo Metropolitano, que tem comprometimento dos municípios quanto a recursos proporcional ao número de habitantes, repassado a políticas públicas de cunho estritamente metropolitano”.

A literatura internacional recente, que trata dos diversos arranjos metropolitanos, tem apontado a existência de gama variada de modelos, partindo dos tipos mais informais até os modelos totalmente for-

malizados. Ou seja, entre esses extremos de organização metropolitana existiriam várias combinações intermediárias. O autor analisou três experiências internacionais, são elas Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, pois, segundo ele, esses casos exemplificam quão variadas podem ser as formas de organização metropolitana. O caso americano tem como principal característica a fragmentação de suas estruturas locais. O Canadá apresenta uma solução extrema, com o amalgamation de vários municípios em megacidades. Já a experiência londrina mostra o restabelecimento de sua agência metropolita, abolida no governo Thatcher, com a criação do Greater London Authority (GLA), em 2000. O autor conclui relatando que a literatura aponta grandes dificuldades para a criação de governos metropolitanos também em países unitários. No entanto, em países federativos, “o envolvimento do Governo Federal no processo de institucionalização de soluções metropolitanas parece depender do grau de interferência federal nos assuntos locais” (MELLO, 1996). O mesmo podemos dizer do envolvimento dos governos estaduais/provinciais nas questões metropolitanas”.



Painel 65

Gestão da cultura

O painel abriu com a apresentação de uma proposta de constituição do Sistema Nacional do Patrimônio (Sinpat), um modelo de integração coordenada de atores federais, estaduais e regionais, para otimizar complementaridades e sobreposições de múltiplas gestões de políticas de proteção do patrimônio histórico. O sistema possui características de rede e se baseia em pontuações matriciais. A partir de um diagnóstico sobre a gestão do patrimônio no Brasil, os autores do trabalho identificaram características que geram algumas disfunções nas políticas públicas. Devido à magnitude da área de atuação do Iphan foi indicado que a construção do Sistema Nacional do Patrimônio combine características dos modelos hierárquico e de redes. Para formar a estrutura lógica do Sinpat, foram definidos os elementos e finalidades do Sistema, acrescidos das competências do Iphan, unindo atores (governo federal, governos estaduais e/ou municipais, terceiro setor, instituições privadas, etc.) em prol de determinadas Unidades de Proteção do Patrimônio (UPP), formando redes de governança. O modelo de governança do Sinpat foi concebido com instâncias consultivas, de controle e de deliberação, composto por três pilares essenciais: coordenação, regulação e fomento.

O estabelecimento de parcerias entre o poder público e entes do terceiro setor foram apresentadas no caso do Museu de Arte Sacra, de São Paulo. O autor relata a mudança do modelo adotado até recentemente na administração pública paulista, a partir dos pressupostos da nova gestão pública. O trabalho trouxe a modalidade de contrato de gestão com Organizações Sociais (OS), adotada pela Secretaria de Cultura, na gestão do museu, mostrando vantagens, desafios e oportunidades que a adoção da contratualização com essas entidades pode oferecer para a solução dos problemas de gestão e a melhoria de seu desempenho. Para a Secretaria de Cultura, a adoção do modelo representou ganho na qualidade da prestação dos serviços e na aplicação mais efetiva dos recursos públicos. O autor concluiu que o grande desafio a ser perseguido, e que determinará o sucesso desta parceria, é a adequada formulação do instrumento de contrato, acompanhamento por parte da unidade gestora e elaboração de indicadores adequados a seu monitoramento.

■ Um sistema nacional do patrimônio histórico
Alexandre Afonso e Humberto Martins

■ A adoção da contratualização de resultados nos museus de São Paulo:
a experiência do Museu de Arte Sacra
Beatriz Augusta Correa da Cruz



Painel 52

Cooperação intergovernamental em gestão pública

O primeiro trabalho discutiu os resultados dos esforços de modernização da gestão pública, que têm sido feitos no Brasil. Os autores partiram da suposição de que é necessário modificar a forma de se proceder à modernização da gestão. Eles analisaram a experiência do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE). Para a coleta dos dados foi criado um questionário, enviado a 84 pessoas, todas elas integrantes da equipe gestora do PNAGE, distribuídas nos 27 estados onde o Programa é executado. Foram obtidas 28 respostas, abrangendo todas as regiões do país. Também foram feitos levantamento e análise de diversos documentos do programa.

Com os resultados da pesquisa os autores constataram a deficiência no Sistema de Monitoramento e Avaliação e a presença do personalismo, do formalismo e do patrimonialismo nas gestões dos projetos que compõem o PNAGE. As consequências dessas expressões nem sempre foram admitidas ou diretamente observadas, mas ficaram evidenciadas por transferência, contradições ou lacunas. Eles afirmaram também que as deficiências do PNAGE, especificamente, as quais os autores crêem ser um espelho da realidade nacional, dizem mais respeito aos processos de elaboração e gestão do Programa do que aos seus objetivos em si.

Eles concluíram que, caso os esforços de modernização queiram efetivamente criar mudanças profundas e duradouras, será necessário atuar fortemente no processo de modernização, mais particularmente na minoração dos efeitos negativos de algumas características arraigadas em nossa cultura administrativa. "O PNAGE é um programa de importância ímpar para a modernização da gestão pública no Brasil.

Ele tem a potencialidade de que seus erros e êxitos sejam conhecidos, estudados e corrigidos ou aplicados em sua 2a fase, prevista para iniciar em 2011".

No segundo trabalho os autores analisaram a atuação do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) e seus efeitos sobre as políticas de gestão pública. Para tanto, eles investigaram os fatores que levam à competição, cooperação e aprendizagem no interrelacionamento entre os governos estaduais. Ao mesmo tempo, foram analisadas as consequências dessa articulação na relação com o Governo Federal. Os autores relataram que nos primeiros anos de funcionamento do Fórum Nacional de Secretários da Administração, no início da década de 90, sua formação incipiente e a natureza conflituosa das relações verticais e horizontais, principalmente por conta do federalismo competitivo, não resultaram em medidas concretas para as administrações públicas estaduais. Mas haviam sido dados os primeiros passos em direção ao fortalecimento da articulação interestadual. Esta articulação, com o tempo, tornou a entidade que congrega os secretários estaduais de Administração na principal representante da bandeira da modernização da gestão pública. Paradoxalmente, o fortalecimento do Fórum ocorreu em um ambiente caracterizado pelo enfraquecimento do poder dos governadores frente ao da Presidência da República.

Os autores apresentaram como um dos desafios para o Consad estabelecer um canal de comunicação permanente com o Governo Federal para, dessa forma, não depender dos humores do Ministro e nem de pressões constantes para o diálogo. Outro desafio é a relação com os municípios para o fortalecimento da capacidade de gestão dos





governos locais. Eles concluíram que do intercâmbio federativo que tem crescido, em maior ou menor grau, na Saúde, na Educação e na Administração Pública podem servir de modelo. "Esta movimentação entre os níveis de governo, levando a experiência e a preocupação de partes diferentes da Federação, pode ser um instrumento informal decisivo tanto para criar uma cultura de negociação e respeito pela autonomia dos entes, como para inculcar nos agentes a necessidade imperiosa da interdependência. Por esta via será mais fácil construir formas mais adequadas de coordenação federativa".

O terceiro trabalho discute os instrumentos de monitoramento na gestão de políticas públicas, tratando mais especificamente do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SigPlan), criado em 2000 para suporte ao Plano Plurianual (PPA). Segundo a autora, o monitoramento do PPA ajuda na sua gestão, mas tem se

mostrado limitado enquanto instrumento para superar obstáculos como a falta de definição do que seria estratégico, o que fez com que praticamente todas as ações fossem inseridas. Em parte, porque também o SigPlan apresenta limitações. Das limitações do SigPlan, foram mencionados problemas na alimentação do sistema e na falta de expertise para alimentá-lo, além do fator fundamental sobre quem demanda as informações e quem de fato utiliza o sistema. A autora conclui que para superar parte das duas primeiras limitações do SigPlan, vislumbra-se a possibilidade de investigar se seria possível impingir ao sistema uma forma de funcionamento em redes de políticas públicas. Entre as características de redes mencionadas, ela diz que seria interessante dar ao SigPlan características maiores de interdependência entre pessoas e de recursos, para que funcionasse de forma mais matricial e integrada.

■ Modernizando a modernização da gestão: o que a experiência do PNAGE nos ensina

Gustavo Gubermann e Glauco Knopp

■ Federalismo e articulação intergovernamental: o papel do Consad na política de modernização da gestão pública

Hironobu Sano e Fernando Luiz Abrúcio

■ Coordenação intergovernamental: o caso do SigPlan

Leila Giandoni Ollaik



Painel 19

Implementação de processo de monitoramento e avaliação dos programas de transferência de renda

O primeiro trabalho apresentou o programa Renda Cidadã, da Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social (Seads), do estado de São Paulo, de transferência de renda. O estado repassa R\$ 60,00 por mês para famílias em situação de vulnerabilidade social. A Seads coordena e repassa os recursos financeiros, cabendo às prefeituras realizar ações socioeducativas e de geração de renda, visando o desenvolvimento das mesmas. O programa tem como objetivo atender às famílias com renda mensal per capita de até R\$ 100, propiciando apoio financeiro temporário, associado a iniciativas com enfoque socioeducativo e de geração de renda. As famílias que recebem o benefício comprometem-se a manter na escola as crianças e adolescentes, entre 6 e 15 anos, com uma freqüência mínima de 75% das aulas. Também devem comprovar a vacinação das crianças de até 7 anos e participar das atividades. São priorizadas as famílias chefiadas por mulheres, e em todas as famílias a mulher é a responsável pelo recebimento do benefício. O valor é pago mensalmente por meio de um cartão magnético da Nossa Caixa, o banco oficial do Estado.

“Sabe-se, porém, que o custo de vida na região metropolitana de São Paulo é significativamente superior ao das cidades interioranas. Por isso, foram fixados, para os 38 municípios atendidos pelo Renda Cidadã nesta região, excluindo a capital, benefícios com valor superior aos R\$ 60,00 pagos no interior do Estado e Capital. Para famílias sem a presença de crianças e adolescentes de zero a 15 anos, o valor recebido é de R\$ 60,00; com presença de uma criança ou adolescente, R\$ 65,00; com dois, R\$ 80,00; e três ou mais, R\$ 95,00. Para ser beneficiada, a família deve apresentar comprovante de endereço onde possa ser localizada e residir nos bolsões de pobreza de acordo com o Índice de Vulnerabilidade Social”, detalhou a autora.

O Observatório Programa Bolsa-Família (PBF) no Estado de São Paulo foi criado em 2007 pela Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social (Seads), em parceria com o Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) e a Fundação Prefeito Faria Lima (Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal – Cepam). O Observatório integra um ambiente virtual e um conjunto de ações presenciais (45 oficinas, plantão técnico, visitas, encontro estruturado, entre outras) que auxilia na identificação, reunião e divulgação das práticas de gestão do PBF e das experiências de geração de renda efetivadas pelos municípios paulistas. O objetivo foi ampliar a capacidade de gestão do PBF e sensibilizar os gestores municipais para a implantação de projetos de geração de renda a beneficiários de programas de transferência de renda, fornecendo-lhes subsídios técnicos. O levantamento da situação de gestão e das experiências de geração de renda é efetuado, continuamente, por meio de dois questionários específicos, disponibilizados on line no sítio da Seads, e elaborados com base em visitas a experiências e entrevistas com gestores de uma amostra de municípios.

A autora concluiu que há uma heterogeneidade de nível de gestão entre os municípios paulistas e, portanto, diferentes avanços e problemas. Entretanto, há dificuldades comuns a serem tratadas localmente, regionalmente ou de maneira generalizada no Estado, pelo MDS, Seads e gestores municipais. O Observatório, por meio de suas diversas oficinas, permitiu sensibilizar os gestores municipais de assistência social e coordenadores do PBF à assumirem determinados compromissos com a melhoria do programa, ao possibilitar o compartilhamento de informações e a troca de experiência.

O terceiro trabalho mostrou os resultados do levantamento feito pelo Observatório, além de aspectos do público-alvo e das experiências; considerando o apoio fornecido pelo poder público municipal à produção e à comercialização; além de apresentar dois indicadores, de mobilização e de empreendedorismo. Nas informações disponibilizadas pela





Prodesp, no site da Seeds, em 8 de setembro de 2008, dos 645 municípios paulistas, 308 (47,75%) apresentam algum tipo de experiência de geração de renda, totalizando 444 iniciativas coletadas, o que significa uma média de 1,442 experiência por município que preencheu o questionário online até aquela data. Em duas regiões, essa média alcança três experiências por município e um município registrou seis iniciativas de geração de renda. No estado de São Paulo, 982.992 famílias são beneficiárias do PBF e 118.859 pessoas estão inseridas em iniciativas de geração de renda.

As autoras concluíram que para a viabilização dos empreendimentos, as experiências de geração de renda identificadas precisam, na maioria dos casos, buscar interação com algum tipo de organização, além de buscar parcerias com a área de emprego, trabalho e renda e com as universidades ou faculdades públicas municipais. É fundamental uma análise da qualidade e do grau de competitividade da produção artesanal, pois o maior número de experiências produz artesanato, mas não garante renda a seus integrantes. “Para tornar efetivos os projetos de geração de renda, é fundamental que o poder municipal aplique seus conhecimentos para promover o empreendedorismo e integre as ações dos órgãos da administração local de forma a apoiar, acompanhar, sistematizar e replicar as iniciativas. Para tanto, além de preparar para o trabalho, são necessárias ações de desenvolvimento pessoal e gerencial e incubação de empreendimentos. Só assim, uma cultura empreendedora poderá despontar em cada município e florescer em todo nosso Estado”.

No último trabalho o autor analisa o processo de implantação e o modelo de gestão do programa Bolsa Família, no cerne do debate de centralização-descentralização. “O Programa de Transferência de Renda com Condicionalidades, também denominado Bolsa Família (PBF), constitui o principal programa de transferência de renda condicionada do governo federal e, o maior da América Latina, tanto em orçamento quanto em cobertura. Atualmente, atende à totalidade de famílias pobres do Brasil, ou seja, cerca 11,1 milhões de famílias e possui um orçamento para o exercício de 2008 de aproximadamente 10,8 bilhões de reais”. A hipótese do estudo é que o PBF não apenas caminhou para o fortalecimento da descentralização, superando alguns desafios da consolidação do “pacto federativo” e criando incentivos financeiros e técnicos aos governos subnacionais, em especial à gestão municipal, como também construiu uma configuração mais complexa, próxima da gestão em redes.

O autor concluiu que o modelo de gestão do PBF, após os cinco anos de existência, indica que a descentralização é um princípio basilar. Desde sua concepção, as medidas empreendidas pelo MDS eram voltadas ao fortalecimento da gestão compartilhada, em especial com os municípios. Nesse sentido, o programa adotou uma estrutura de incentivos, pautada o apoio financeiro e técnico aos governos subnacionais, aos moldes do que preconizavam os estudos sobre descentralização de políticas sociais. De modo geral, pode-se afirmar que o modelo tem alcançado resultados positivos, principalmente no que tange ao Cadastro Único, as condicionalidades e gestão de benefícios. Embora, em outros aspectos como programas complementares, fiscalização e pontuação ainda careçam de profundos ajustes. “Apesar de ainda persistirem desafios à gestão compartilhada, a implantação do PBF se pautou não apenas no princípio da descentralização, como também na transparência, controle e participação popular”.

■ Renda Cidadã – Programa de Transferência Condicionada de Renda do governo do estado de São Paulo

Felicidade S. Pereira

■ Observatório do Programa Bolsa Família no estado de São Paulo: situação de gestão

Maria do Carmo M. Cruz

■ Geração de emprego, trabalho e renda nos municípios paulistas

Leonor Gonçalves Simões e

Norma Macruz Peixoto

■ Programa Bolsa Família: descentralização, centralização ou gestão em redes

Pedro Luiz Cavalcante



