

# Editorial

EDUARDO DIOGO

Presidente do Consad



## Gestão de resultados

Pensar modelos de gestão pública com foco em resultados e voltados para o bom atendimento ao cidadão tem sido o foco do Consad em todas as suas frentes de trabalho. Um colegiado que se fortaleceu ao longo dos anos, pautado por um ambiente de trabalho plural, multipartidário, e por isso mesmo propício ao debate e ao desenvolvimento da administração pública estadual.

Formado por secretários de Gestão/Administração das 27 unidades federativas, o Consad conjuga a diversidade ideológica em torno de um objetivo comum: o avanço da gestão que se converte em política pública eficiente e eficaz para o cidadão seja na educação, na saúde, na segurança pública e tantas outras áreas consideradas fundamentais para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O Consad mantém espaços permanentes de troca de experiências e de discussão sobre boas práticas de gestão pública, caso do Fórum Trimestral que reúne secretários e especialistas para debater temas relacionados à gestão pública, como transparência, governo digital, controle social, compras públicas e tantos outros, que certamente contribuem para o desenvolvimento da gestão pública brasileira.

O Congresso Consad de Gestão Pública, na sua 5ª edição, é o maior evento do gênero no país e um dos maiores do mundo - duas mil pessoas se reúnem anualmente para discutir temas relativos aos avanços, desafios e garotos da administração pública em todos os níveis de governo. Além dos números, os trabalhos apresentados no evento acompanham o momento ao mesmo tempo promissor e desafiador em que se encontra a administração pública brasileira a partir da entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação, que obriga estados, municípios e governo federal a dar publicidade a seus processos administrativos.

Entre o congresso de 2011 e o deste ano, cresceu 62% o número de trabalhos apresentados sobre o tema Gestão da Despesa e da Transparência (*Accountability*). Isso reflete a preocupação com a transparência em todo o país.

Nossa gestão à frente do Consad possui alguns desafios, tais como, estreitar relações com o Congresso Nacional para dar voz aos estados em matérias que impactam suas contas e estão sendo tratadas apenas na esfera federal. Evidência disso é a PEC 300, que define o piso salarial nacional para policiais e bombeiros militares, e do reajuste do Piso Nacional da Educação (PNE).

Os desafios são instigantes e as perspectivas promissoras. Os avanços na gestão pública já são visíveis de Norte a Sul do Brasil. A edição desta revista é prova disso.

Boa leitura!

# Sumário

- 6** CAPA | Congresso Consad de Gestão Pública reúne duas mil pessoas para debater combate à corrupção, transparéncia e controle social
- 9** CONGRESSO CONSAD | É fundamental que o cidadão participe como coautor das ações do estado, afirma Anastasia
- 10** CONGRESSO CONSAD | Brasil precisa tornar mais transparente suas contratações na área pública, afirma especialista da OCDE
- 11** CONGRESSO CONSAD | Mérito Consad de gestão
- 12** CONGRESSO CONSAD | Gestão de grandes eventos esportivos
- 13** CONGRESSO CONSAD | Redes sociais e governo, novas formas de comunicação com os servidores e com os cidadãos
  
- 14** **PAINÉIS**
- 15** PAINEL 1 | A previdência do servidor público: trajetória, mudanças em curso e perspectivas
- 16** PAINEL 2 | Antecipando problemas e reduzindo riscos em RH
- 17** PAINEL 3 | Atribuindo sentido estratégico à capacitação
- 19** PAINEL 4 | Centrais de atendimento - novas perspectivas
- 20** PAINEL 5 | Construção democrática de políticas públicas: experiências e desafios dos espaços e processos de participação social na administração pública
- 21** PAINEL 6 | Contratualização de resultados: desempenho, recompensas e gaming - análise de casos concretos
- 23** PAINEL 7 | Controle de armas no Brasil: atores, desafios e perspectivas
- 23** PAINEL 8 | Criando condições para um ambiente de trabalho saudável
- 24** PAINEL 9 | Desafios da gestão inter-federativa
- 25** PAINEL 10 | Dimensões psicoculturais nas organizações públicas
- 27** PAINEL 11 | Eficiência do Gasto: metodologias e ferramentas inovadoras
- 28** PAINEL 12 | Experiências avançadas na gestão de compras, suprimentos e contratações
- 29** PAINEL 13 | Experiências de cooperação internacional
- 30** PAINEL 14 | Experiências e mecanismos inovadores de governança democrática e gestão
- 31** PAINEL 15 | Experiências em planejamento estratégico na administração pública
- 32** PAINEL 16 | Experiências paulistas de combate à violência contra a mulher: um caminho em construção
- 33** PAINEL 17 | Ferramentas para a gestão estratégica de RH
- 34** PAINEL 18 | Gastos com Qualidade - adoção de novas práticas na administração
- 35** PAINEL 19 | Gerenciando o futuro das organizações
- 36** PAINEL 20 | Gestão baseada em evidência: o uso aplicado da informação para melhoria dos resultados alcançados no âmbito do SUS/MG
- 37** PAINEL 21 | Gestão de projetos estratégicos governamentais
- 38** PAINEL 22 | Gestão e Controle de Consórcios
- 39** PAINEL 23 | Gestão Estratégica de Políticas Públicas
- cancelado** PAINEL 24 | Gestão participativa, controle social e promoção da equidade na saúde
- 40** PAINEL 25 | Gestão pública para resultados: MG, SP, GO e desafios para o Brasil
- 41** PAINEL 26 | Gestão Regional e Federalismo
- 42** PAINEL 27 | Governança democrática e participação social
- 43** PAINEL 28 | Governança em rede: perspectivas e avanços para a consolidação de uma gestão compartilhada do SUS em MG
- 44** PAINEL 29 | Governança Pública em Ação: Resultados, processos e pessoas
- 45** PAINEL 30 | Inovação em gestão no SUS: a ouvidoria ativa como estratégia para garantir acesso e acolhimento com qualidade, transparéncia, avaliação e satisfação cidadã.

- 46** PAINEL 31 | A experiência de Minas Gerais na Qualidade e Produtividade do Gasto
- 47** PAINEL 32 | Mapeamento do perfil de atuação das unidades de gestão de pessoas do poder executivo
- 49** PAINEL 33 | Melhorias de Gestão em UTIs
- 49** PAINEL 34 | Modelo e realidade: operacionalizando a meritocracia
- 51** PAINEL 35 | Negociação coletiva e a democratização das relações de trabalho
- 51** PAINEL 36 | Novas abordagens na gestão de RH
- 53** PAINEL 37 | Novas estratégias para o aumento do capital humano no setor público
- 54** PAINEL 38 | Novas tecnologias e aplicações de governo eletrônico
- 55** PAINEL 39 | O planejamento governamental brasileiro - atualidade e perspectivas
- 56** PAINEL 40 | Organizações sociais e OSCIPs: balanço da experiência
- 57** PAINEL 41 | Política nacional de desenvolvimento de competências
- 58** PAINEL 42 | Processos de participação social na gestão pública no Brasil
- 59** PAINEL 43 | Promovendo a saúde do servidor
- 60** PAINEL 44 | Redes interfederativas de saúde - elementos inovadores
- 60** PAINEL 45 | Reflexões e ferramentas para uma análise das políticas de recursos humanos
- 62** PAINEL 46 | Regulação e agências reguladoras
- 63** PAINEL 47 | Relações Público-Privado
- 64** PAINEL 48 | Tecnologia, modernização do Estado e atendimento ao cidadão
- 65** PAINEL 49 | Projeto de inovação na gestão pública do estado de minas gerais
- 66** PAINEL 50 | Modelos e Sistemas de Excelência na Gestão Pública

## **68** NOTÍCIAS DOS ESTADOS

- 70** BAHIA | Gestão pública mais ágil na Bahia
- 73** CEARÁ | Ceará oferece programa de educação financeira para servidores do estado
- 75** DISTRITO FEDERAL | Distrito Federal e Rio Grande do Sul assinam acordo de cooperação em benefício do servidor
- 76** ESPÍRITO SANTO | Governo do Espírito Santo investe na sustentabilidade
- 78** GOIÁS | Goiás reforma seu Programa Plurianual
- 80** MARANHÃO | Secretaria de Gestão do Maranhão apresenta Projetos Prioritários
- 83** MINAS GERAIS | Governo de Minas investe na sustentabilidade das compras públicas
- 88** PARÁ | Governo do Pará moderniza Gestão Patrimonial
- 90** PERNAMBUCO | Pernambuco inova na contratação de serviços de telemática
- 92** | Pernambuco lança novo sistema de consignação para servidores
- 94** RIO DE JANEIRO | Rede de Pregoeiros vai estabelecer diretrizes para as compras públicas no Rio
- 98** RIO GRANDE DO NORTE | Natal sedia Congresso de Gestão Pública
- 100** RIO GRANDE DO SUL | Rio Grande do Sul desenvolve gestão e uso adequado do patrimônio público
- 103** SANTA CATARINA | Plano de Saúde de Santa Catarina atende 180 mil pessoas
- 106** SERGIPE | Sergipe investe em novas tecnologias para gerenciar folha de pagamento
- 108** TOCANTINS | Tocantins enfrenta desafio de crescer dentro da Lei de Responsabilidade Fiscal



Secretários de Estados participam da abertura do V Congresso Consad de Gestão Pública, em Brasília

# Congresso Consad de Gestão Pública reúne duas mil pessoas para debater combate à corrupção, transparência e controle social

Experiências compartilhadas no evento revelam amadurecimento das administrações públicas por todo país

A recente aprovação da Lei de Acesso à Informação, em maio deste ano, aqueceu o debate sobre as boas práticas de gestão pública e a necessidade de fortalecer a transparência dos processos da administração pública em todo o país. Já em vigor, a nova Lei obriga estados, municípios e governo federal a dar publicidade a seus processos administrativos. Do ponto de vista da transparência, o Brasil dá um salto de qualidade rumo à construção de mecanismos efetivos de controle social.

A nova Lei é um marco para ampliar a transparência na administração pública brasileira, mas o país já vinha amadurecendo em outros aspectos desse setor. De norte a sul do Brasil, proliferam experiências de boas práticas nessa área. Segundo Ciro Christo, membro do comitê científico do Consad, o Brasil é um dos

países que proporcionalmente mais usa pregão eletrônico em todo o mundo. Segundo ele, levantamento feito pelo Ministério do Planejamento há dois anos revelou que, em maior ou menor grau, todos os estados do país se utilizavam dessa ferramenta para efetuar suas compras. “Os pregões são uma ferramenta considerada chave para assegurar a transparência das compras públicas”, afirma. Saúde é o setor que mais se vale dos pregões.

Christo cita ainda avanços do Brasil na esfera do controle social por meio dos projetos de Governo Digital. As plataformas digitais cumprem dupla função: de um lado, agilizam serviços para o cidadão e, de outro, tornam informações públicas mais transparentes, favorecendo o controle social.

Além do controle social e da transparência, o combate à corrupção é um assunto sempre presente quando se debate a Lei de Acesso à Informação e acabou no centro do debate do congresso. O tema foi amplificado pelo fato de o evento ter reunido cerca de duas mil pessoas, entre gestores, consultores, especialistas, acadêmicos e funcionários públicos das cinco regiões do país.

## Combate à corrupção

Para a discussão sobre combate à corrupção o evento recebeu o ministro-chefe da Controladoria Geral da União (CGU), Jorge Hage. Para ele, essa matéria alinha o Brasil com os regimes democráticos do mundo e resulta de uma decisão de fortalecer a transparência pública. É resultado de uma decisão política de dar publicidade aos arquivos públicos e maior poder de fiscalização da população.

“Esta lei representa a entrada do Brasil, definitivamente, no restrito clube dos países mais abertos do mundo. A participação dos cidadãos na vida pública do país só é possível com o acesso irrestrito às informações”, disse o ministro Hage.

Para o presidente do Consad, um dos principais empecilhos que a lei encontrará para ser colocada efetivamente em prática é a necessidade de mudança cultural no serviço público. Hoje, segundo Diogo, os servidores estão acostumados a prestar contas aos seus superiores hierárquicos; a sociedade não é prioridade. A partir da lei, será preciso incorporar na administração pública – em todas as suas esferas – um conceito de governo mais aberto. “A transparência é uma dimensão importante da prestação de contas que se deve fazer à sociedade”, afirma.

Mas não é só a nova Lei que contribui para o avanço da administração pública brasileira. Hage destacou a Proposta de Emenda Constitucional 15 – que evita o uso de recursos processuais como instrumentos para adiar decisões judiciais que tramitam em tribunais superiores – como a mais importante de todas as leis do Código Processual em discussão no combate à corrupção no Brasil. O ministro afirmou que a demora para julgar e a consequente impunidade alimentam as práticas dos administradores públicos que andam fora da linha. “Hoje as ações permanecem sem julgamento com os recursos dos bons advogados que usam de todas as brechas da lei para protelar decisões”, afirmou.

O ministro-chefe da CGU ainda destacou o financiamento público de campanha como outro instrumento capaz de reduzir a corrupção no Brasil. Para ele, o atual sistema é a maior fonte das práticas corruptivas na política nacional. “O que se fez nos últimos oito anos no Brasil foi destampar o esgoto. Ou vocês

têm a ingenuidade de pensar que antes não havia corrupção? Havia, sim, inclusive no regime militar, quando não existiam os órgãos de fiscalização”, afirma.

A ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, Miriam Belchior, que teve seu discurso lido pelo secretário executivo adjunto do ministério, Walter Correa, durante abertura do Congresso Consad, também destacou a importância da nova Lei em sua mensagem. “A Lei de Acesso promove uma mudança cultural, dada a sua importância política e histórica, além de seus impactos na relação entre estado e cidadãos. O governo federal se preparou para esse novo contexto”.

## Transparência

Iniciativas que contribuem para maior transparência nos processos públicos foram compartilhadas durante o evento. O secretário de Políticas de Previdência Social, Leonardo Rolim apresentou o Cadastro Nacional de Servidores Públicos, que reúne dados de todos os servidores brasileiros. A nova ferramenta do Ministério da Previdência Social vai gerar uma economia de pelo menos R\$ 1 bilhão ao ano para o país.

O cadastro, elaborado pelo Ministério da Previdência Social em parceria com o Ministério do Planejamento e desenvolvido pela DATAPREV, a empresa de TI da Previdência Social, tem por objetivo reunir em uma só ferramenta dados de todos os servidores do país e, dessa forma, entre outras aplicações, evitar fraudes e possíveis irregularidades como pagamentos indevidos a servidores



“Esta lei representa a entrada do Brasil, definitivamente, no restrito clube dos países mais abertos do mundo”, Jorge Hage

e aposentados do Regime de Previdência do Servidor Público. A ferramenta tem potencial para rastrear se o servidor têm múltiplos vínculos funcionais, o que pode ser contra a lei, se é alvo de mais de um benefício em regimes previdenciários diferentes, se recebe salário apesar de ter morrido, além de fornecer uma análise detalhada da remuneração ou provento, idade, sexo, etc. Por meio do cadastro, é possível constatar até mesmo vínculos que o servidor já tenha no momento de uma nova contratação.

"O cadastro é uma importante ferramenta para fortalecer o controle social e a transparência das informações sobre os servidores", ressaltou a coordenadora do Banco de Dados, Nancy Abadia.

### Avanço

Durante três dias, foram apresentados 185 trabalhos, divididos em painéis que tratam de cinco grandes temas: Gestão da Despesa Pública e da Transparência (Accountability) Financeira; Gestão de Recursos Humanos, Estrutura do Setor Público; Formas Alternativas de Ofertas de Serviços Públicos e Reformas pelo Lado da Demanda.

Os trabalhos apresentados refletem experiências de boas práticas de gestão realizadas em todas as regiões do país e no governo federal. São projetos ocorridos no âmbito de Secretarias de Saúde, de Segurança Pública, de Educação, de Administração, de ministérios e de ONGs para citar alguns exemplos. Essa multiplicidade de boas práticas oriundas de áreas tão diversas revela o amadurecimento da administração pública brasileira. Entre o congresso de 2011 e o deste ano, cresceu 62% o número de trabalhos apresentados sobre o tema Gestão da Despesa e da Transparência (Accountability). Isso reflete a preocupação com a transparência em todo o país.

O representante da ministra Miriam Belchior, Walter Correa, citou o Congresso Consad como um espaço importante para troca de experiências na busca de uma gestão pública cada vez mais eficiente. "Com a cooperação entre os diversos órgãos e entidades da União, estados e municípios, tendo como objetivo as necessidades da sociedade, sejam cidadãos ou empresas, é possível conquistar avanços na administração pública, conforme os objetivos do evento", afirmou.

Belchior destacou ainda o esforço do governo na busca de tornar a estrutura pública mais ágil e efetiva, com objetivo de acelerar prazos de entrega e reduzir trabalho e desperdício de tempo. Segundo o MPOG, a racionalização com gastos de passagens, diárias e redução de aluguéis gerou economia de mais de R\$ 1 bilhão aos cofres públicos no ano passado, e outros R\$ 400 milhões deixaram de ser gastos por causa da correção de pagamentos indevidos a servidores já falecidos, vantagens equivocadas e duplos vínculos.

Participaram também da abertura do evento o secretário da Administração do Distrito Federal, Wilmar Lacerda, representando o governador Agnaldo Queiroz, o ministro do STJ, Raul Araújo, o representante do BIRD, Juan Carlo, o presidente do Conselho Nacional de Secretários do Planejamento (Conseplan), Gustavo Nogueira, além do presidente do Consad e Secretário de Planejamento e Gestão do Ceará, Eduardo Diogo.

"O Congresso Consad se tornou hoje o maior espaço de discussão sobre gestão pública do país. É importante trazer para o mesmo espaço um debate sistematizado sobre corrupção, transparência e boas práticas diante da entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação Pública. É preciso aliar o componente técnico ao debate político", afirmou Diogo.



Abertura do V Congresso Consad de Gestão Pública



Governador Anastasia fala sobre os avanços na gestão pública de Minas Gerais

## É fundamental que o cidadão participe como coautor das ações do estado, afirma Anastasia

Governador de Minas Gerais fala sobre participação social no maior congresso de gestão pública do país

Integrar o cidadão à gestão pública e fazê-lo coautor da administração do estado é o desafio que o governador de Minas Gerais, Antonio Augusto Anastasia, aponta como transformador de uma cultura histórica no Brasil. Ao participar do 5º Congresso Consad de Gestão Pública, Anastasia ressaltou que os avanços só serão possíveis quando o espírito de "acomodação" for substituído pelo de "participação".

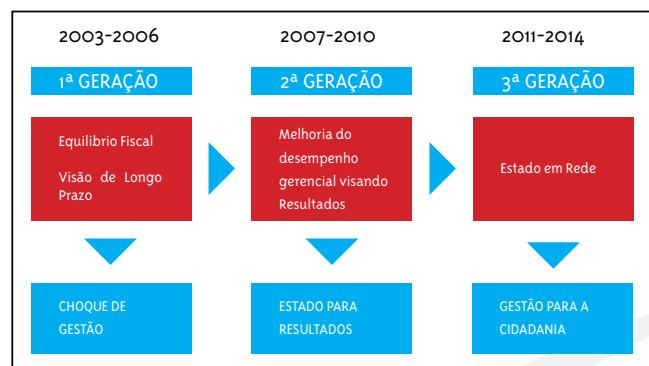
"Não adianta o cidadão perceber que o estado esteja em ordem, que as obras estão sendo feitas, os hospitais entregues, se ele não perceber que o objeto dessa ação é ele mesmo. É fundamental que ele participe como coautor dessas ações, não somente um beneficiário passivo delas", falou o governador.

Diante de uma plateia de gestores, especialistas e servidores públicos que lotou o auditório do Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília, Anastasia afirmou que é preciso implantar na grande parcela "passiva e silenciosa" da população a associação de seus direitos e deveres ao pagamento de impostos. "Temos que desenvolver essa cultura de fim da acomodação para combater mazelas como o corporativismo

– sem contar outras más condutas que existem por aí. Temos que ter educação fiscal", disse.

Anastasia foi secretário de Planejamento e Gestão (Seplag) na implantação do Choque de Gestão em Minas, programa modelo que zerou as contas do estado durante o primeiro mandato do governo Aécio Neves (2003-2006), e atualmente está na chamada terceira geração. No mandato seguinte foi vice-governador.

Evolução da Gestão no governo de Minas Gerais



Fonte: SEPLAG [2011]



Especialista da OCDE, Elsa Pilichowski: Brasil precisa reavaliar sistema de DAS.

# Brasil precisa tornar mais transparente suas contratações na área pública, afirma especialista da OCDE

Cerca de 2 mil pessoas discutiram transparência e combate à corrupção no 5º Congresso Consad de Gestão Pública

Para que o sistema de gestão de recursos humanos da administração pública brasileira se torne mais profissional, como ocorre nos países industrializados, o Brasil precisa tornar mais transparentes seus processos de contratação. Isso quer dizer: rever seus critérios de nomeações dos cargos comissionados, os chamados DAS. Essa é a opinião da economista Elsa Pilichowski, da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que proferiu palestra de abertura do 5º Congresso Consad de Gestão Pública, o maior evento do gênero no país.

Há no governo federal aproximadamente 22 mil servidores em cargos comissionados. "O sistema de DAS é dinâmico, mas não há um processo formal e transparente na escolha dos ocupantes dos cargos", afirma a especialista.

Ainda na abertura, o presidente do Consad e secretário de Planejamento e Gestão do estado do Ceará, Eduardo Diogo, ressaltou a importância de trazer para o mesmo espaço um debate sistematizado sobre corrupção, transparência e boas práticas diante da entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação Pública. "É preciso aliar o componente técnico ao debate político", ressaltou.

Participaram da solenidade de abertura o secretário-adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Walter Correa, representando a ministra Miriam Belchior, o secretário de Administração Pública do Distrito Federal, Wilmar Lacerda, representando o governador do DF Agnelo Queiroz, o ministro do Superior Tribunal de Justiça, Raul Araújo, o representante do Bird, Juan Carlos, e o presidente do Conselho Nacional dos Secretários de Planejamento (Conseplan), Gustavo Nogueira.



O especialista sênior do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Pedro Cesar Farias, recebe a medalha Mérito Consad de Gestão Pública.

## Mérito Consad de Gestão Pública

Premiação foi entregue pela ministra do Planejamento, Miriam Belchior, para personalidades que contribuem para o desenvolvimento da gestão pública brasileira.

No dia 05 de junho, durante o V Congresso Consad de Gestão Pública, o ex-ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Nelson Machado, e o especialista sênior do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Pedro Cesar Farias, foram homenageados com o Mérito Consad de Gestão Pública. O Mérito é uma honraria concedida pelo Consad, como reconhecimento da atuação profissional, de gestão, de pesquisa ou política em defesa da gestão pública.

Os escolhidos receberam a medalha e o diploma da concessão do mérito das mãos da ministra do MOPG, Miriam Belchior, e do presidente do Consad, Eduardo Diogo. A homenagem é concedida anualmente a personalidades escolhidas pelo Conselho. O ex-ministro apoiou a realização do PNAGE, que vem beneficiando o aperfeiçoamento da Gestão Pública dos Estados e do Distrito Federal. Já o especialista do BID é o responsável por diversos programas de apoio à Modernização da Gestão Pública na Argentina, Peru, Bolívia, Chile e Brasil.

Após a entrega das medalhas, a ministra Miriam Belchior falou sobre a responsabilidade da Gestão Pública no Brasil, que se apresenta

atualmente como um país competitivo dentro do cenário econômico mundial e possui uma população cada vez mais exigente com os serviços que devem ser prestados pelo Estado. "O Consad tem um papel fundamental de atualizar a nossa agenda dentro da nova conjuntura brasileira e o V Congresso Consad de Gestão Pública representa a melhor troca de experiência", disse a ministra.



Ex-ministro Nelson Machado recebe a Medalha Mérito Consad.



África do Sul e Brasil debatem organização de grandes eventos.

## Gestão de grandes eventos esportivos

Representante da África do Sul compartilha experiência de sediar a Copa do Mundo no país

No segundo dia de evento do V Congresso Consad, a vice-diretora geral do Governo da Província de Cabo Oeste (África do Sul), Laurine Platzky, apresentou a mesa temática sobre Gestão e controle de grandes eventos esportivos, junto com o secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, Sérgio Ruy. Platzky trabalha desde 2006 no Premier's Department, é foi a responsável pela coordenação do programa da Copa do Mundo da FIFA de 2010, na província.

Segundo a vice-diretora, vencer o ceticismo do cidadão de que o país é capaz de sediar a Copa do Mundo é um dos grandes desafios que o governo do Brasil precisa enfrentar na preparação do mundial de 2014. Ela fala com a experiência de quem superou a desconfiança da população há dois anos frente a uma Copa desacreditada também pelo resto do mundo. "É preciso eliminar o pessimismo para que o evento dê certo. Você não vai fazer nada se não acreditar no que faz", disse Laurine.

De acordo com a especialista, antes do mundial a população de sul-africana estava dividida sobre a importância de sediar o maior campeonato de futebol do mundo, mas que ainda hoje, dois anos depois, a sensação de alegria e de credulidade está em mais de 90% dos cidadãos da África do Sul.

Laurine Platzky afirmou ainda que a África do Sul teve uma aula de gestão ao preparar o país para a Copa do Mundo com um orçamento enxuto (menos de R\$ 1 bilhão) e um cronograma de obras apertado. Para os jogos foram construídos cinco estádios e reformados outros cinco, além de reestruturação dos aeroportos. "A Copa do Mundo não ia resolver a pobreza da África, era só um campeonato de futebol. Não é preciso ser tão criterioso assim quando se avalia a preparação do evento", avisa.



CREDITO: DIVULGAÇÃO CONSAD

Nova forma de interação governo - cidadão: especialistas debatem redes sociais no último dia do congresso.

## Redes sociais e governo, novas formas de comunicação com os servidores e com os cidadãos

Redes sociais auxiliam a comunicação entre governo, servidores públicos e cidadão

A secretaria municipal de Educação do Rio de Janeiro, Cláudia Costin, é doutora em gestão. Desde 2009, coordena uma das maiores redes de ensino básico da América Latina, e quando a assumiu, 14% dos alunos entre o 4º e o 5º ano eram analfabetos funcionais. Ou seja: mal sabiam ler e escrever.

Costin e sua equipe estão melhorando os indicadores educacionais do Rio, inclusive o das escolas localizadas em áreas conflagradas, hoje ocupadas pelas Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs). Para isso, conta com apoio dos professores, que aceitaram mudar currículos e embarcaram em novas formas de avaliação. Além de ferramentas de gestão, ela usa as redes sociais para se comunicar com grande parte dos professores que hoje estão em sala de aula, especialmente o twitter: "Não se aventure entrar no twitter se você não tiver condições de responder às pessoas", disse ela, durante o painel de encerramento do V Congresso Consad de Gestão, que discutiu a importância das novas tecnologias na relação com governo, servidores e cidadãos.

A secretaria tem cerca de 42 mil seguidores no twitter – a maioria professores da rede municipal do Rio. Mas uma leitura pela correspondên-

cia da secretaria revela que ela acorda cedíssimo para se corresponder com "seus" mestres e tira dúvidas com gente que dá aula em todo o país. "Aprendi nesses últimos anos que ninguém pode transformar o estado sem o diálogo com o servidor público. Para isso devemos explorar as ferramentas digitais", afirma.

A proposta do painel de encerramento foi debater de que maneira as novas tecnologias de informação podem auxiliar na comunicação do governo com os servidores e com os cidadãos. Para Marcelo Minutti, especialista em Mídia Digital da FSB Comunicações, que debateu com Costin, "está muito difícil conquistar a confiança do cidadão 2.0".

Atualmente, o Brasil tem cerca de 80 milhões de internautas e 80% deles acessam as redes sociais, informa Minutti. "É necessário entender as particularidades de cada rede social e essa nova forma de comunicar. Hoje com a internet é muito fácil que a comunicação consiga um engajamento com os movimentos sociais que circulam na internet do que dos movimentos que não são virtuais", argumentou.

---

# PAINÉIS



## PAINEL 1

# A previdência do servidor público: trajetória, mudanças em curso e perspectivas



Os temas do Congresso foram divididos em painéis para organizar a discussão

### Valéria Porto

#### Tema : A Previdência Social do servidor público: da promulgação da Constituição Federal de 1988 à criação da FUNPRESP

Neste painel, a autora analisou, a partir de um olhar nas soluções adotadas para os sistemas previdenciários em países estrangeiros, a legislação pátria no que cerne os Regimes Próprios de Previdência Social. O trabalho também teve como objetivo fomentar um debate mais aprofundado sobre a questão, que passa, inclusive por alterações de caráter cultural, no sentido da necessidade de se abandonar velhas crenças, para que estejamos aptos a enfrentar, a tempo e a contento, os diversos percalços ainda por serem superados sobre a questão. A apresentação traçou um panorama sobre as principais regras de funcionamento dos Regimes Próprios de Previdência Social, que estão contempladas no artigo 40 da CF de 1988 e começaram a ser modificadas com o surgimento da EC 20, de 1998, para alguns anos mais tarde sofrerem alterações ainda mais profundas com a edição da EC 41, de 2003 e da EC 47, de 2005. Foi possível concluir que, embora implementado na grande totalidade dos Estados e em aproximadamente dois milhões de municípios, ainda pende de regulamentação o Regime Próprio de Previdência Social dos servidores públicos da União; por outro lado, a Lei no 12.618, de 30 de abril de 2012, instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais e autorizou a criação de entidade fechada de previdência complementar, a denominada Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP).

Otoni Gonçalves Guimarães

#### Tema: Os Regimes Próprios de Previdência Social e o equilíbrio financeiro e atuarial

Neste painel, o especialista apresentou, no contexto do Sistema Previdenciário Brasileiro, a aplicabilidade do art. 40 da Constituição Federal Brasileira que assegura aos servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos estados, do Distrito Federal e municípios, Regimes Próprios de Previdência Social, instituídos nos termos da Lei no 9.717, de 27 de novembro de 1998, quanto à observância do Equilíbrio Financeiro e Atuarial. O trabalho ressaltou que o texto Constitucional em 1998 estabeleceu o caráter contributivo como princípio do regime previdenciário para o servidor público, além da orientação de observância do equilíbrio financeiro e atuarial, por intermédio da Emenda Constitucional no 20. Naquele momento, o estado brasileiro caminhou para a construção desse sistema especial de previdência para os servidores públicos do país e, ao atribuir ao Ministério da Previdência, a competência para normatizar, orientar, acompanhar e supervisionar o sistema demonstrou a disposição em materializar o preceito constitucional neste aspecto, assim como buscou a complementação daquela primeira reforma ao aprovar as EC no 41 e 47 de 2003 e 2005, respectivamente e, mais recentemente a EC no 70. Dessa forma, concluiu-se que não há mais se falar em tolerância à prevalência de regimes constituídos sem uma perspectiva de sustentabilidade no longo prazo e gestão sem as definidas qualificações técnicas e profissionalizadas.

Nancy Abadia de Andrade Ramos

#### Tema: O Sistema dos Regimes Próprios de Previdência Social: um valioso banco de dados sobre os servidores públicos brasileiros

Neste trabalho, especialistas do Ministério da Previdência Social apresentaram o projeto, em parceria com o Ministério do Planejamento, de construção de um banco de dados nacional dos servidores públicos brasileiros. O cadastro tem potencial para rastrear se o servidor têm múltiplos vínculos funcionais, o que pode ser contra a lei, se é alvo de mais de um benefício em regimes previdenciários diferentes, se recebe salário apesar já

ter morrido, além de fornecer uma análise detalhada da remuneração ou provento, idade, sexo, etc. Por meio do cadastro, é possível constatar até mesmo vínculos que o servidor já tenha no momento de uma nova contratação. O projeto tende a preparar os gestores públicos para uma nova forma de administração pautada, sobretudo, em transparência, eficiência e gestão por resultados, mediante o efetivo controle das contribuições, recursos despendidos para o pagamento dos servidores ativos, aposentados, pensionistas e seus dependentes, avaliações atariais, observância do equilíbrio financeiro, realização de censo previdenciário e constância em informações reais que contribuam na defesa dos direitos fundamentais.

### **Leonardo José Rolim Guimarães**

#### **Tema: A Compensação Financeira Entre Regimes Previdenciários**

Neste paper, o autor analisa a compensação financeira entre os regimes de previdência fundamentada da contagem recíproca de tempo de serviço ou de contribuição. A contagem

recíproca de tempo de contribuição, segundo o autor, corresponde ao cômputo, por um regime de previdência, do tempo de contribuição para outro regime de previdência social, e tem por finalidade a concessão de aposentadoria. O trabalho traça um histórico das leis que regulamentam a contagem recípcoca, a saber: a Lei no 3.841, de 15 de dezembro de 1960, dispôs sobre a contagem recíproca, para efeito de aposentadoria, do tempo de serviço prestado à União, autarquias e sociedades de economia mista, e a Lei no 6.226, de 14 de julho de 1975, dispôs sobre a contagem recíproca para efeito de aposentadoria especificamente em relação a tempo de serviço público federal e de atividades privadas. Com a Lei no 6.864, de 10 de dezembro de 1980, estendeu-se a possibilidade de aplicação desse instituto também aos servidores estaduais e municipais. O autor também avalia o Sistema de Compensação Previdenciária (COMPREV), mantido e administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), e processado e comercializado pela Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV), desenvolvido para operacionalizar a compensação financeira entre o RGPS e os RPPS.

## **PAINEL 2**

### **Antecipando problemas e reduzindo riscos em RH**

**Evancy Barbosa Barros; Joangele Lopes da Silva; Ricardo Aurelio Madeira Marinho; Jose Ferreira Cruz Filho**

#### **Tema: Integrando Sistemas legados: Como o Estado de Sergipe aprimorou a gestão das informações relativas à perícia médica administrativa**

Neste painel, os autores apresentam a implementação de um sistema de Perícia Médica no Estado de Sergipe, que permitiu centralizar e uniformizar todos os dados de inspeção médica, integrando-os com o Sistema de Pessoal. Segundo os especialistas, a Diretoria Geral de Perícia Médica atuava de forma isolada, preocupando-se apenas com a realização das inspeções médicas. O resultado era pouca eficiência e insatisfação dos servidores públicos quando precisavam obter informações relativas à atividade pericial. O sistema de perícia não era integrado com os demais sistemas de pessoal e as informações eram armazenadas em múltiplas bases, o que dificultava a sua recuperação e manutenção. Como vários direitos dos

servidores dependem de informações relativas ao afastamento ou não, era comum a demora em conclusão de processos, a exemplo, dos processos de aposentadoria por invalidez, que dependiam da comprovação do tempo de afastamento por motivo de saúde. Com a nova ferramenta, tornou-se possível obter de forma mais rápida os dados de afastamento, melhorando o tempo médio de vários procedimentos. Foi possível, ainda, a emissão de relatórios gerenciais precisos gerados pelo cruzamento dos dados periciais com os dados cadastrais e de pagamento dos servidores. Esse aperfeiçoamento possibilitou o desenvolvimento de um processo de auditoria consistente no que diz respeito às alterações de laudos tornando-as transparentes, como exemplo: inibição de alteração de informações indevidas de laudos que quando alteradas podem mudar o contexto histórico referente à vida funcional do servidor.

**Renilda dos Santos Matos; Wesckley Faria Gomes; Natalia Lessa; Zelia Maria de M. Souza M. Apostolo**

#### **Tema: Direitos e Deveres dos Servidores: Conscientizado por meio de jogos educativos**

Neste trabalho, a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado de Sergipe apresentou a necessidade de conscientizar os servidores públicos sobre a importância de seu conhecimento em relação a normas que regem toda a sua vida funcional, de forma mais específica, o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Sergipe. Segundo os autores, o alto índice de requerimentos equivocados referentes a direitos inexistentes acarretava uma alta demanda de análises e de alocação desnecessária de força de trabalho dos setores, a exemplo do setor pessoal, onde se concluiu que uma das principais causas era o desconhecimento de seus direitos e deveres por parte dos próprios servidores públicos. A solução foi desenvolver um projeto de conscientização do Estatuto do Servidor Público Civil do Estado de Sergipe (Lei no 2.148/1977) por meio de jogos educativos. O trabalho demonstrou que os jogos são um recurso para disseminação do conhecimento, pois exploram a ludicidade para despertar o interesse e facilitar a compreensão. O projeto se mostrou eficaz, uma vez que apresentou ao servidor toda a gama de benefícios que ele tem a sua disposição fazendo parte de seus quadros, bem como lembrar dos deveres que devem cumpridos para a efetiva prestação administrativa aos cidadãos em geral, diminuindo, assim, o alto índice de análise de processos equivocados e alocação desnecessária da força de trabalho.

**Andrea Cristina Andrade Macedo; Davyson Souza Silva; Léa Rabelo dos Santos Faria; Sirleide Alves dos Santos Amaral**

**Tema: Menos diligência, mais celeridade: o sucesso da procuradoria itinerante na apreciação de processos de servidores públicos estaduais de Sergipe**

Os servidores públicos estaduais estão com as suas demandas administrativas resolvidas de forma mais rápida graças à "Procuradoria

Itinerante" (PI). Neste painel, os especialistas apresentaram este projeto invador, de autoria da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG) e da Procuradoria Geral do Estado (PGE). Por meio da soma de esforços de procuradores da Procuradoria Especial da Via Administrativa e de técnicos da SEPLAG, foi demonstrado que processos que tramitavam por muitos meses tiveram o seu tempo reduzido para poucos dias. Nas sessões da PI são analisados processos relativos a indenização de férias, licenças, concessões de vantagens e abono de permanência, averbação de tempo de serviço, indenização de licença prêmio e licença para interesse particular, entre outros pleitos de servidores. Segundo os autores, o compromisso dos agentes envolvidos na cadeia processual e a preparação de pareceres normativos, nos assuntos relacionados, minimizaram divergências e repetições de méritos. Além disso, a presença concentrada em um só lugar e a um só tempo dos procuradores também garantiu a uniformidade de interpretações, impactando na agilidade dos processos. Durante o painel, foi possível concluir ainda que o projeto "Procuradoria Itinerante" pode ser adotado por qualquer Procuradoria do Estado, não apenas envolvendo assuntos relacionados a servidores públicos, mas qualquer outro tema que tenha uma crescente demanda.



Os temas dos painéis foram: Gestão da Despesa Pública, RH, Estrutura do Setor Público, Formas Alternativas de Serviços Públicos e Reformas pelo Lado da Demanda

## **PAINEL 3**

### **Atribuindo sentido estratégico à capacitação**

**Maria Luiza dos Santos Vellozo; Rosangela Maria Luchi Bernardes**

**Tema: Programa de Melhoria da Gestão Municipal**

Neste painel, foi apresentado o Programa de Melhoria da Gestão Municipal, da Escola de Serviço Público do Espírito

(ESESP), autarquia do Governo do Estado do Espírito Santo, vinculada a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. O programa tem por finalidade desenvolver competências estratégicas, técnicas, administrativas e comportamentais para gestores e servidores públicos municipais visando a melhoria do desempenho e a entrega de resultados aos cidadãos. Segundo as autoras, de acordo com as avaliações de reação

e as manifestações dos secretários municipais, a implantação do programa têm provocado melhorias significativas no desempenho dos servidores e consequentemente a melhoria da qualidade nas entregas de resultados à sociedade. O programa também tem facilitado à participação de servidores estaduais localizados nos municípios que participam das capacitações. Essa forma de parceria também contribuiu para desburocratizar os procedimentos tornando as ações mais ágeis e eficientes dividindo custos e fortalecendo a relação político institucional. Por fim, os especialistas acreditam que esse modelo de parceria otimiza a aplicação dos recursos e propicia aprendizagem contínua com a troca de experiências e adequações as realidades locais de cada município aproximando cada vez mais a gestão pública do cidadão.

**Luzicinia da Costa Santos Coelho da Silva; Elenimar Costa Bezerra; Maria da Conceição Gonçalo; Zozima Fonseca Miguel**

**Tema: Uma análise da qualificação profissional com base na Avaliação de Desempenho do Plano de Cargo Carreiras e Remuneração e sua relação com a Política de Educação Permanente da SESAP/RN**

O trabalho apresentado analisou a qualificação profissional dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte, com base na Avaliação de Desempenho Individual do Servidor da Saúde (ADISS) do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e sua relação com a Política de Educação Permanente (EPS), além de propor estratégias que possibilitem o fortalecimento das ações de educação permanente em saúde nesta instituição. Para esse fim, foram analisados os relatórios da ADISS do ano de 2010 no quesito qualificação profissional, de acordo com o local onde os mesmos trabalham: unidades administrativas, hospitalares e de referência especializada, bem como de acordo com o grupo operacional dos trabalhadores: administrativo, assistencial e gerencial. A análise revelou um alto índice de trabalhadores sem nenhum registro de participação em ações de educação permanente ao longo do ano de 2010, permitiu identificar grandes lacunas em todos os níveis organizacionais e existência de discrepâncias entre algumas unidades de saúde, bem como nos grupos ocupacionais dos trabalhadores. Segundo a autora, os dados demonstraram uma realidade preocupante: baixos índices de atividades educativas registrados, o que significa que, além de

fragmentadas e distantes da concepção pedagógica da EPS, as atividades educativas são escassas, mal distribuídas nos grupos ocupacionais e com critérios para participação questionáveis. Esta realidade aponta a necessidade da implantação de Núcleos de Educação Permanente nos órgãos da SESAP/RN, bem como o desenvolvimento de um plano de financiamento para essas ações.

**Filomena Maria Lobo Neiva Santos; Flora Maria Carneiro Teles; Germânia Kelly Furtado Ferreira; Marcos Antônio Seixas de Melo**

**Tema: Avaliação das ações da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará: dois olhares, múltiplas possibilidades**

Neste painel, foi apresentada a avaliação de ações formativas realizadas pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, compreendendo a educação corporativa como ferramenta indispensável para responder aos desafios frente às grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento, traduzindo-se na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Foram analisadas as avaliações preenchidas por 2.243 cursistas ao término de cada curso ofertado no 2º semestre de 2011, além de entrevistas com gestores da média gerência ocorrida no final do mesmo ano, configurando-se numa pesquisa de ordem quantitativa e qualitativa. Como resultado, o painel obteve o índice de aprendizagem do cursista ex-ante e ex-post, bem como a percepção do gestor sobre o fazer do servidor capacitado, reconhecendo e identificando nas ações da Escola de Gestão Pública a possibilidade de reflexão e construção de conhecimentos, oportunizando a ação-reflexão-ação e, portanto, contribuindo na construção efetiva de um serviço público de qualidade, via formação do servidor.



O Congresso do Consad, em Brasília, discutiu gestão pública com foco em resultado

## PAINEL 4

# Centrais de atendimento - novas perspectivas

**Ulisses Reisen de Oliveira**

**Tema: Central de alvarás**

O painel apresenta a inauguração da CENTRAL DE ALVARÁS, setor que foi criado a partir da necessidade de abreviar o tempo ocorrido entre a expedição dos Alvarás de Solturas pelo Poder Judiciário e a real efetivação de liberação do apenado. Este setor vem cumprindo os Alvarás de Soltura dos presos custodiados em quaisquer dos presídios ou Complexos localizados na Grande Vitória/ES, sendo um importante meio de desburocratização da máquina estatal. Segundo o autor, a Central de Alvarás padronizou a realização das consultas e o efetivo cumprimento do Alvará de Soltura, uniformizando assim procedimento a ser seguido, o que gera maior respaldo na liberação do interno e a veracidade sobre as informações existentes sobre o mesmo, resultando no "desafogamento" dos trabalhos das Unidades Prisionais que precisam se concentrar na sua tarefa primordial que é a custódia dos apenados durante o cumprimento de suas respectivas penas. Depois de implementada a Central de Alvarás foi percebida a necessidade de envio mais ágil e seguro de Alvarás de Soltura entre o Poder Judiciário e a Central de Alvarás, tendo sido encontrado como solução a criação de um link dentro do Sistema de Distribuição Eletrônica de Mandados. Tal ferramenta permite que o Alvará de Soltura seja enviado eletronicamente e de maneira segura ao órgão do Poder Executivo, qual seja, Central de Alvarás, a qual se encarrega de adotar os procedimentos necessários para realizar a efetiva liberação do interno. Por fim, o trabalho conclui que a Central de Alvarás, além de abreviar o tempo entre expedição dos Alvarás de Solturas pelo Poder Judiciário e o seu efetivo cumprimento pelo Poder Executivo, vem gerando grande economia aos cofres públicos e ainda desafogando atividades antes exercidas pelo Judiciário sem a devida segurança que o fato requer.

**Maria Marta Tochilovsky**

**Tema: Ponto Cidadão, qualidade no atendimento com custos operacionais reduzidos**

A criação pelo governo da Bahia, do modelo de atendimento através de unidades integradas, marco na modernização da prestação dos serviços públicos, possibilitou ao cidadão economia de tempo e conforto no atendimento. A informação foi

apresentada no painel, que também mostrou que, com o êxito do projeto, confirmado pela grande aceitação da população e a difusão do modelo para outras áreas do governo, outros Estados da Federação e até mesmo para outros países, o governo estendeu aos maiores municípios do interior do Estado a implantação das unidades de atendimento, iniciada na Capital. A disseminação da tecnologia do Serviço de Atendimento ao Cidadão – prestação de serviços públicos com excelência no atendimento – para mais 400 municípios foi um novo desafio para o governo da Bahia. A solução envolveu a criação de um modelo de atendimento diferenciado, a partir de uma nova alternativa de parceria, baseada no compromisso entre o Governo do Estado e Prefeituras Municipais, viabilizando a expansão do atendimento SAC a custos mais reduzidos e possibilitando à população obter documentos básicos, viabilizando a participação em Programas de Governo, a busca por alternativas no mercado de trabalho e oportunidades de geração de renda. O autor conclui que o modelo de atendimento integrado transformou a burocracia pública em gestão empreendedora, produtiva e eficiente, representando a melhor alternativa no sentido de adequar a capacidade do Estado para enfrentar o grande desafio de satisfazer as crescentes e complexas necessidades do atendimento para prestação de serviços públicos.

**Ana Evangelina de Oliveira Sampaio**

**Tema: Hora marcada, comodidade para o cidadão e menores custos operacionais**

Este painel apresentou o novo programa de atendimento ao cidadão do governo da Bahia: implantação de posto com atendimento exclusivamente com hora marcada. O trabalho analisou a nova modalidade de atendimento, verificando o grau de eficiência do modelo e a satisfação do cidadão, alvo primordial do atendimento nos Postos SAC. A criação, pelo governo da Bahia, do modelo de atendimento através de unidades integradas – órgãos das diversas esferas de governo prestando serviços no mesmo espaço físico – possibilitou ao cidadão economia de tempo e conforto na utilização dos serviços públicos. Na busca por soluções inovadoras, uma nova sistemática foi introduzida – postos atendendo exclusivamente com hora marcada, possibilitando à população a opção de variados canais de acesso – call center, portal na internet, telefone celular e terminais de autoatendimento – um diferencial no atendimen-

to, que foi em encontro à necessidade do cidadão de administrar o seu tempo e ao posto de gerir melhor os seus recursos. A análise do modelo evidenciou maior eficiência na distribuição dos recursos, ao evitar a grande concentração de usuários nos primeiros horários de funcionamento, a ociosidade em outros e ainda ampliando a satisfação do cidadão, confirmada através de pesquisas de opinião.

**André Azevedo Sousa; Andrey Morais  
Labanca; Erick Brazil de Vasconcelos; Silvia  
Cunha Capanema**

**Tema: Pioneirismo em parcerias público-privadas: o modelo alternativo de atendimento ao cidadão no Governo de Minas Gerais.**

O trabalho apresentou um estudo de caso do modelo de parceria público-privada (PPP) adotado pelo Governo de Minas Gerais em 2011 como alternativa para a gestão da operação das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), que consistem em centrais multiserviços de atendimento ao cidadão dispostas ao longo do território estadual. Seu objetivo geral consistiu em avaliar se esse novo modelo proporcionou ganhos de qualidade e eficiência para essa política pública. O estudo foi quanti-

qualitativo e sua metodologia se fundamentou em três instrumentos conjugados: revisão de literatura, análise documental e coleta/análise de dados. Os resultados demonstram que a adoção do modelo PPP para as UAI ensejou ganhos tanto de eficiência como de qualidade na comparação com a sistemática de execução direta, o que sugere que o modelo de parceirização é mais adequado à política das centrais de atendimento ao cidadão que o arranjo tradicional. Além disso, evidenciou-se a importância de diretrizes estratégicas voltadas à busca de resultados para o cidadão e de uma gestão estratégica robusta para a construção de modelos de implementação de políticas públicas mais eficientes e efetivas.



Congresso reúne mais de 180 trabalhos sobre gestão pública

## PAINEL 5

# Construção democrática de políticas públicas: experiências e desafios dos espaços e processos de participação social na administração pública

**Elisabete Ferrarezi, Clarice G. Oliveira**

**Tema: Reflexões sobre a emergência da participação social na agenda das políticas públicas: desafios à forma de organização burocrática do Estado.**

A especialista problematizou a efetividade dos espaços e mecanismos do ponto de vista do processamento de políticas públicas dentro do aparato burocrático a partir de conceitos derivados das teorias de complexidade, participação e burocracia com a intenção de contribuir para o debate sobre o

aperfeiçoamento desse campo. A Constituição de 1988 institucionalizou a participação social em conselhos a serem compostos por representantes de diferentes setores da sociedade, do Estado e em alguns casos, dos trabalhadores. A partir dos anos 2000, a realização de conferências passou a ser disseminada como mais uma forma de participação, que auxilia no mapeamento das demandas e na construção de consensos entre os movimentos sociais nos momentos que antecedem a formulação de políticas pelo poder executivo. Dessa maneira, seja qual for a forma de participação social institucionalizada, regras e procedimentos regulamentados pelo Estado regem as interações com a Sociedade.

## Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira

**Tema: Experiências de participação social na administração pública brasileira: análise da 13<sup>a</sup> Conferência Nacional de Saúde e da 1<sup>a</sup> Conferência Nacional de Segurança Pública**

Através de um estudo de pesquisa bibliográfica, documental e de observação, a especialista, analisou a participação social nas Conferências Nacionais. Sociedade civil e o Estado mobilizaram-se, dialogaram e deliberaram sobre políticas públicas, produzindo resultados que serão incorporados nas agendas governamentais. O estudo da 13a Conferência Nacional de Saúde, realizada por um setor com grande tradição em processos participativos, e a 1a Conferência Nacional de Segurança Pública, possibilitaram uma análise da experiência desses mecanismos de participação. A especialista ressaltou a importância de analisar uma experiência inédita promovida por um setor historicamente complexo e impermeável à participação. A investigação traz subsídios para uma reflexão crítica sobre as Conferências. Nessa busca por aperfeiçoamento das conferências para torná-las mais efetivas, um importante fator é a criação de mecanismos de monitoramento dos encaminhamentos e da implementação dos resultados dos processos. Se por um lado tais experiências demonstram a ampliação de temas da agenda governamental e a inclusão de novos atores, por outro lado traz questionamentos sobre a sua efetividade e impacto nas políticas públicas.

## Fábio Sá e Silva

**Tema - “De cada um conforme suas capacidades”: participação, ambientes institucionais e incidência em políticas públicas**

O autor do texto aplicou pesquisa voltada a identificar os elementos que constituem o ambiente institucional no qual o CONASP opera, como a trajetória da Política Nacional de Segurança Pública, as características e a posição institucional do órgão e as características dos atores com ele envolvidos, bem como à oferta de cenários para a atuação do Conselho e de seus Conselheiros. A pesquisa de fundo adotou uma perspectiva a qual se propõe a entender as condições nas quais as Iniciativas de Pesquisas podem contribuir para a melhoria das políticas públicas, com base em argumentos de inspiração institucionalista. O especialista utilizou diversas técnicas como o survey, entrevistas, observação e análise de documentos. No ambiente institucional o autor destacou ainda características genéticas do CONASP que limitam a possibilidade de incidência desta IP na PNSP. Isso pode ser útil para identificar características institucionais que produzem efeitos semelhantes sobre a capacidade e/ou a efetividade das IPs mesmo na presença de características-controle; ou ainda para identificar inovações institucionais que produzem maior ou menor efeito, em termos da ampliação da capacidade e/ou da efetividade de uma IP.



As discussões indicam que o avanço das políticas públicas se convertem em melhores serviços para a população

## PAINEL 6

### Contratualização de resultados: desempenho, recompensas e gaming - análise de casos concretos

#### Priscilla Reinisch Perdicaris

**Tema: Contratualização de resultados e desempenho no setor público: A experiência do Contrato Programa nos hospitais da Administração Direta no Estado de São Paulo**

Visando cobrir uma lacuna existente nos estudos de Nova Gestão Pública, a autora da pesquisa propôs um escopo do impacto da contratualização de resultados sobre o desempenho de hospitais públicos estaduais da Administração Direta no Estado de São Paulo. Este trabalho buscou entender a correlação entre a implementação de políticas de gestão, no caso

a contratualização, e os resultados de processo (outputs) e de impacto (outcomes) da organização. A hipótese testada foi a de que a contratualização melhora o desempenho das unidades hospitalares, pois aumenta a coordenação do núcleo estratégico do governo, estimula a aprendizagem organizacional, além de promover incentivos para a melhoria contínua. O caso escolhido para testar a hipótese é o de contratualização das unidades hospitalares da Administração Direta (AD) com a Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo (SES), através do "Contrato Programa" iniciado ao final de 2008. Os resultados indicam que há relação entre a introdução dos contratos e os resultados do hospital, com melhoria na maior parte dos indicadores analisados. Entretanto o acompanhamento da evolução da experiência de contratualização com os hospitais da administração direta para entender se haverá melhorias futuras decorrentes do contrato, como a ampliação das flexibilidades de gestão, a concessão de espaço para a gestão dos recursos humanos ou para a simplificação das compras, e seus possíveis desdobramentos em termos de melhorias de desempenho.

**Luis Otávio Milagres de Assis;**

**Mário Teixeira Reis Neto**

**Tema: Remuneração Variável No Setor Público: Investigação Das Causas Do Fracasso E Implicações Para O Estado Brasileiro**

O especialista propõe a falta de fundamento teórico, para o otimismo na implantação de sistemas de remuneração variável por desempenho na administração pública brasileira observa significativo crescimento. A literatura mostra que sistemas de remuneração variável no setor público no exterior fracassam ou têm sucesso muito limitado. O autor estudou as experiências de implantação de sistemas de incentivo em governos, analisando as causas dos fracassos ocorridos e identificando práticas que terão mais chances de conduzir um sistema de remuneração variável a gerar bons resultados no serviço público brasileiro. Para tal, foi investigou a efetividade de diferentes modelagens de sistemas de incentivo, os aspectos relevantes da cultura nacional, os argumentos da teoria econômica e estudos recentes no campo da psicologia. Destacou seis práticas que podem contribuir para melhorar os resultados de sistemas de incentivo no setor público: a construção de uma agenda estratégica para toda a organização; o estabelecimento de resultados quantitativos como base da premiação; a estruturação do modelo em torno de equipes e não em torno de indivíduos; o uso de uma unidade de inteli-

gência contra o gaming; a realização de um processo formal e periódico de contratualização de metas e a criação de sistemas de incentivo diferenciados em função do tipo de tarefa.

**Ana Claudia Pedrosa de Oliveira**

**Tema: Flexibilidade gerencial e o desempenho do aparelho do Estado: Explorando nexos e relações**

A contratualização de resultados é tida como um dos principais instrumentos das Reformas ocorridas nas décadas de 1980 e 1990, e consiste em conceder flexibilidades gerenciais. Em contrapartida, estipula metas e resultados a serem perseguidos. A especialista estudou a lacuna existente nos estudos da Nova Gestão Pública, analisando as relações entre a concessão de flexibilidades gerenciais e o desempenho alcançado por organizações públicas do estado de Minas Gerais. Os resultados da pesquisa indicam que as flexibilidades concedidas no estados fogem do conceito original do mecanismo. Dessa forma, a contratualização implementada no estado tem um foco muito maior nos resultados pactuados do que nos meios para os órgãos alcançar tais resultados. O estudo ainda sustentou que as flexibilidades concedidas contribuem de maneira muito tímida para o alcance das metas e que, para alcançar os resultados pactuados, além das flexibilidades, são necessários outros instrumentos da gestão por resultados. Tais resultados nos permitem concluir que o processo de reforma de Minas Gerais deve ser visto como um processo de aprendizado. A experiência mineira é reconhecida como excelente modelo de gestão e um caso de sucesso. Porém, o estudo nos ajuda a afirmar que a experiência mineira é não é completa, com tensões e problemas de comunicação. A junção desses problemas fez com que as flexibilidades de gestão ficassem distantes do modelo implementado, numa posição coadjuvante.



Durante o Congresso Consad foram apresentados diversos trabalhos sobre gestão pública: transparência foi um dos temas mais citados

## PAINEL 7

# Controle de armas no Brasil: atores, desafios e perspectivas

Melina Ingrid Risso

Tema: Prevenção local da violência armada: a experiência do Plano de Controle de Armas da Cidade de São Paulo

A especialista descreveu a experiência que está em curso na cidade de São Paulo com o objetivo de controlar armas e consequentemente reduzir o número de homicídios. O Brasil possui a marca de ser um dos países que mais mata no mundo, na maioria das vezes causadas por armas de fogo. Desde 2003, há uma lei que estabelece rígidas regras quanto as armas de fogo, porém sua implementação deixa a desejar. O Plano de Controle de Armas da Cidade de São Paulo pretende ser uma experiência com foco na implementação. A autora utilizou uma metodologia que demonstra por um lado uma grande complexidade ao se propor a integrar diversos atores, tanto públicos como não-governamentais, de diferentes instâncias de governo e setores da sociedade. Por outro, ao se definir objetivos comuns de maneira participativa a iniciativa possui maiores chances de sucesso. As fases da iniciativa envolvem realização de diagnóstico, elaboração de plano, implementa-

ção das atividades e monitoramento e avaliação. Mesmo não tendo sido finalizado a iniciativa já apresenta resultados promissores. Ainda há muito a ser feito para se reduzir a violência no país e o controle das armas em circulação certamente é uma das medidas que precisam ser implementadas, já que mais de 70% dos homicídios continuam sendo cometidos com armas de fogo. O arcabouço legal já está estabelecido desde 2003 mas ainda são imensas as lacunas observadas na implementação. Esta iniciativa mostra que é possível inovar e avançar na direção de um país mais seguro.



Especialistas se reuniram para discutir melhores práticas na administração pública

## PAINEL 8

# Criando condições para um ambiente de trabalho saudável

Everton Cabral Maciel; Carla Valéria Nogueira; Maria Carmelita Sampaio Colares; Lidiany Alexandre Azevedo

Tema: Assédio moral no trabalho: estratégias de prevenção e combate na administração pública

O autor apresentou a temática do assédio moral, através de pesquisas e assume um papel de destaque nas instituições públicas e privadas, bem como, nas organizações sindicais e associações de trabalhadores. O assédio moral é um fenômeno que se relaciona com as condições de trabalho e encontra-se presente nas instituições públicas mesmo em tempos democráticos. No Estado do Ceará, o governo, através da Mesa de Negociação Permanente (MENP) aprovou a proposta encaminhada pelo Fórum Unificado

das Associações e Sindicatos de Servidores Públicos Estaduais do Ceará (FUASPEC), para desenvolvimento de um projeto de combate ao assédio moral na administração pública executiva do Estado. Para elaboração do projeto foi instituída a Comissão Permanente de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Administração Pública, com representantes do governo e dos trabalhadores, e coordenada pela Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). Como resultado foram elaborados o projeto que criou a Lei sobre o assédio moral, o manual de prevenção e combate ao assédio moral e realizado a experiência de implantação e capacitação da primeira comissão de prevenção e combate ao assédio moral na Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS). O autor apresentou o conhecimento acumulado sobre a temática do assédio moral e a metodologia de implantação e capacitação das Comissões Prevenção e Combate ao Assédio Moral.

**Etienne Barbosa da Silva Moreira; Carla Aparecida Vasconcelos; Fabiana Andrade Penido; Letícia Barros Dolabela**

**Tema: Política Estadual de Saúde Vocal: relato de experiência**

As mudanças ocorridas na Gestão atual de governo do Estado de Minas Gerais têm demonstrado a importância de se focar a administração na excelência e na qualidade da prestação dos serviços públicos. Dentre o contingente de servidores do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Educação possui uma parcela representativa de servidores que atuam na docência. Segundo informações atuais da Secretaria de Estado da Educação há em seu quadro de pessoal, aproximadamente, 128.048 professores efetivos e 25.427 designados. A autora apresentou um trabalho voltado para esse grupo da população, apresentando o "Programa de Saúde Vocal do Professor". No que se refere ao tratamento, os professores que apresentam distúrbios vocais são encaminhados, por meio de formulário oficial do Programa de Tratamento Vocal do Professor, ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais, para agendamento do início do tratamento fonoaudiológico. As parcerias realizadas foram imprescindíveis para manutenção e maior abrangência do Programa. O desafio atual, apresentado, é, a partir dos objetivos propostos, avaliar os resultados qualitativos do PSVP por meio de mecanismos e métodos de monitoramento.

**Flávio Padua Godoi**

**Tema : Programa de Saúde e Qualidade de Vida - Desafio Da Tonelada**

O autor apresentou o resultado de medidas adotadas no planejamento estratégico para os policiais em atividade preventiva. Otimizando a gestão de pessoas pela capacitação profissional, o programa teve origem em dois trabalhos científicos elaborados em 2007 por Oficiais

da Unidade em nível de mestrado profissional, voltados à prevenção de doenças cardiovasculares no efetivo do Batalhão. Em 2010, o Comando visando à valorização profissional e humana do policial militar, estruturou e aplicou o programa para atacar as principais causas de problemas médicos e reduzir afastamentos. Foi estabelecido então um aperfeiçoamento do condicionamento físico, dos hábitos alimentares e a redução do peso, diante da evidência de 50% do efetivo com sobre peso e 18% com indicadores de obesidade. Em junho de 2011 foi integrado ao programa um desafio para que cada policial militar pertencente à Unidade perdesse em média 1,3 kg da massa corporal, totalizando uma tonelada de gordura. Após 40 dias, em nova medição, a meta de emagrecimento foi superada e chegou a 2,2 kg por policial, proporcionando um resultado de redução em 1,5 toneladas de gordura. O major apresentou a excelente repercussão, tanto no público interno como para a mídia, que voltou a noticiar o resultado de forma extremamente positiva e novamente fazendo com que a autoestima dos policiais militares do 9º Batalhão atingisse índices elevados. O programa contribuiu para que os objetivos da organização, no que tange à valorização profissional e humana, preocupação constante com a imagem institucional, imagem pública do policial militar e postura e desempenho profissional, fossem potencializados.



Especialistas de todas as regiões do país compartilharam boas práticas de gestão pública durante congresso do Consad

## **PAINEL 9** **Desafios da gestão inter-federativa**

**Ana Cristina Santos Macêdo; Magaly Nunes de Gois**

**Tema: Reuniões territoriais com conselhos gestores do projeto de combate à pobreza rural de Sergipe (PCPR – 2ª FASE) – estratégia de participação social e atendimento pela demanda**

A especialista abordou uma experiência de trabalho desenvolvida no estado de Sergipe, por meio da realização de duas rodadas de Reuniões Territoriais com os conselhos gestores do Projeto de Combate à Pobreza Rural, em períodos entre janeiro e março de 2012. O projeto tem a intenção de criar condições favoráveis para viabilizar o financiamento de subprojetos

pelo PCPR II – 2a Fase, conforme metas e prazos definidos no Acordo de Empréstimo com o Banco Mundial, aliado a antecipação do encerramento do mesmo, de dezembro de 2013 para junho de 2012. Para tanto, foram apresentado, o balanço dos trabalhos desenvolvidos no Território, os principais desafios presentes quanto à apresentação, financiamento e execução de subprojetos, exigências para atualização cadastral e cadastramento de novas associações, classificação e tipos de subprojetos com base nas exigências ambientais, discussão e estabelecimento de estratégias para ampliação do número de subprojetos financiados. Os encontros viabilizaram a realização de plantões da equipe técnica nos territórios e de reuniões junto aos conselhos de cada município, ações que estão gerando a ampliação do número de associações cadastradas e/ou com cadastros atualizados, elaboração, protocolo e financiamento de novos subprojetos e agilidade na execução dos subprojetos já financiados.

**Sintia Bausen Küster; Adriana Vieira Guedes Hartwig; Luiza Maria Sossai Berger; Maria Aparecida dos Santos Thom**

**Tema: Políticas públicas de reafirmação identitária em comunidades pomeranas do Espírito Santo.**

A autora discutiu aspectos da implantação do Programa de Educação Escolar Pomerana (Proepo), formalizado por meio de parceria entre cinco prefeituras no estado do Espírito Santo. Trata-se de um Programa Educacional Público que desenvolve um trabalho político e pedagógico bilíngue, que foi impulsionado pelo desejo da população local, descendentes de pomeranos. Ao longo do desenvolvimento do Proepo, obtiveram-se conquistas importantes que ultrapassaram a esfera escolar, como criação da Comissão Municipal de Políticas Lingüísticas, aprovação da Lei Municipal de Cooficialização da Língua Pomerana e realização do Censo Linguístico, ainda em andamento. O trabalho de fortalecimento e valorização da língua e da cultura pomerana tem sido compreendido como uma necessidade educativa local que além de resgatar aspectos históricos contribui para elevar a autoestima dos estudantes e para o processo de reafirmação da identidade cultural e linguística local, com importantes impactos na implementação de políticas culturais públicas na região.

## **PAINEL 10** **Dimensões psicoculturais nas organizações públicas**

**Caren Silvana Vieira Minho; Tiago Zardin Patias**

**Tema : As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos**

A autora analisou as influências provocadas pela cultura organizacional na prestação do serviço público, através de órgão de um município da fronteira oeste do Rio Grande do Sul. A história da administração pública no Brasil também foi destacada, mostrando as transformações pelas quais passou desde o tempo do patrimonialismo até a reforma gerencial ainda em implementação. A especialista fez uma pesquisa com servidores do órgão estudado e a análise dos dados o entendimento da cultura organizacional. A pesquisa obteve entre alguns resultados, que a cultura organizacional é inflexível as mudanças, proporcionando dificuldades na prestação de seus serviços, por não permitir que os servidores implementem melhorias, afetando sua satisfação e motivação. O estudo da cultura organizacional em

órgãos públicos é importante, principalmente nos órgãos municipais, por se tratar de recursos limitados, acarretando à organização e aos servidores pouca qualificação e preparo profissional. A importância da pesquisa foi ressaltada, uma vez que sugestões e ideias inovadoras podem ajudar o desenvolvimento da organização, ajudando assim os órgãos públicos a se qualificarem.

**Iuri Frederico de Oliveira Santos;**  
**Alan Rodrigues da Silva**

**Tema : Pesquisa de Clima Organizacional 2010 - Tribunal de Contas da União (TCU)**

O autor apresentou os principais resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional do TCU – 2010, realizada em março de 2010. A aplicação da pesquisa consolidou o modelo proposto por consultoria externa em 2007. Os conhecimentos transferidos à época e o empenho dos servidores envolvidos nessa edição per-

mitiram desenvolver soluções internas para viabilizar a autonomia do TCU nessa importante ferramenta de gestão. O sucesso alcançado nessa ação permite acreditar que a prática de realizar pesquisas regulares, com o devido apoio da administração, tende a ser incorporada e priorizada no Tribunal. Apesar do grande aumento no índice de participação, as estatísticas identificadas na pesquisa estão muito próximas da pesquisa realizada em 2007, o que demonstra que a percepção do servidor em relação ao TCU, de forma geral, mudou muito pouco. Esses resultados indicam a necessidade de empenhar esforços na transformação das oportunidades de melhorias identificadas em ações das unidades responsáveis, buscando, assim, a melhoria contínua.

**Carla Araujo Popoire Wanderley; Dhebora Belem Varela Sampaio**

**Tema: A experiência de Gestão de Mudanças na implantação de Sistemas de Gestão de Pessoas**

O contexto de grandes mudanças se faz presente no mundo e de forma intensa no cotidiano das organizações, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. A gestão da mudança tem sido apontada como um processo capaz de facilitar processos de transformações a partir do gerenciamento da mudança e das questões interpessoais envolvidas nestes contextos. A autora do artigo teve o objetivo de apresentar, por meio de um estudo de caso, a experiência da Dataprev na utilização da gestão de mudanças na implantação de dois sistemas de informática na área de gestão de pessoas. Além disso, ainda apresentou referenciais teóricos relacionados à gestão de mudanças que serviram de base para o desenho do modelo e para as respectivas ações adotadas pela Empresa. A experiência relatada demonstrou que a metodologia de gerenciamento de mudanças, muitas vezes aplicada na iniciativa privada e também por consultorias especializadas, pode ser aplicada com sucesso nas organizações públicas e com a utilização de especialistas do próprio corpo funcional da empresa. De maneira geral, a metodologia permitiu facilitar a mudança, alavancando o engajamento dos públicos impactados e permitiu um gerenciamento eficaz da perspectiva humana das mudanças ocasionadas pela implantação das novas tecnologias. Embora resultados positivos tenham sido verificados, é necessário reforçar a importância da continuidade do processo de gerenciamento da mudança, para que os novos comportamentos, normas e procedimentos possam ser de fato reforçados e internalizados de maneira consistente.

**Milena de Senne Manzini; Carlos Fernando Bulhões Maldonado de Oliveira**

**Tema: A influência do programa de avaliação da EGDS em relação a qualidade e demanda.**

A autora apresentou um dos desafios das Escolas de Governo: o estabelecimento de vínculo direto com a carreira dos servidores, tornando parte efetiva de um modelo de gestão que interligue o planejamento institucional, a capacitação dos servidores e a avaliação de desempenho. Como diversos municípios, Várzea Paulista (SP) estruturou uma Escola de Governo que atenda às suas demandas de capacitação e desenvolvimento. Um dos aspectos principais é a vinculação direta da sua atuação com a carreira dos servidores públicos através de três formas de progressão. A Progressão por Titulação, proporciona a passagem para maiores níveis de capacitação através de capacitações realizadas pelos servidores. A Progressão Funcional, onde o servidor está apto a mudar de especialidade dentro do cargo a que pertence, através de uma capacitação funcional que gera um banco de capacitados. E ainda a Progressão por Mérito, premiando os servidores que tenham desempenho satisfatório nas atividades planejadas e buscando identificar as demandas de capacitação e deficiências de desempenho. O programa de capacitação conta com diversas ferramentas, como o Programa Instrutor Servidor, pagamento de encargo de curso e a gestão participativa, através do Colegiado de Capacitação.



Painelistas mostram como o avanço das políticas públicas se convertem em melhores serviços para a população

## PAINEL 11

# Eficiência do Gasto: metodologias e ferramentas inovadoras

Marcelo Sousa

Tema: Auditoria Preventiva com Foco em Riscos - A experiência da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará - CGE/CE

A atuação dos órgãos públicos responsáveis pelos sistemas de controle interno não deve limitar-se à detecção e ao relato do descumprimento dos critérios legais e normativos. A autora apresentou que, por fazerem parte do processo de gestão, tais órgãos estão mais próximos de onde acontecem os atos administrativos, favorecendo uma atuação preventiva. A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE/CE) é responsável pelos sistemas de controle interno, ouvidoria, ética e transparéncia do Poder Executivo. As ações da CGE/CE para a implantação da Auditoria Preventiva com Foco em Riscos também tiveram destaques na apresentação. A participação nos fóruns permanentes de auditoria preventiva tem possibilitado maior interação entre os setores responsáveis pela gestão administrativa dos órgãos e entidades, permitindo a troca de experiências e possibilitando a construção de soluções compartilhadas. Por meio de consultas técnicas, os gestores assimilaram a importância de um canal para que possam ter maior segurança na tomada de decisões. A CGE/CE tem obtido uma resposta positiva em relação à sua atuação com este foco preventivo. Na Pesquisa de Satisfação da Qualidade de 2011, realizada junto aos órgãos e entidades, mais de 90% das respostas consideraram que os produtos e serviços da CGE/CE estão no nível de bom a excelente.

Leonildo da Silva Sales Moutinho

Tema: Gestão corporativa de processos e oportunidades de racionalização da despesa pública: a experiência da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco.

No exercício de 2011, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD/PE), órgão responsável pela promoção da modernização administrativa e do desenvolvimento organizacional do Poder Executivo Estadual, implementou um conjunto de ações voltadas ao aumento da eficiência do gasto governamental, em especial, nas áreas de compras, licitações, contratos e patrimônio público, com efeitos em toda estrutura da Admi-

nistração Pública Estadual. O conjunto de ações contemplou a definição de metodologia para mensuração, apropriação e monitoramento das economias, além da sensibilização e da orientação de servidores. Os resultados alcançados comprovaram o sucesso das ações implementadas. No exercício de 2011, a SAD/PE promoveu economias da ordem de R\$ 39,3 milhões, representando 36,7% das economias globais (R\$ 107 milhões) registradas pelo Programa de Racionalização do Gasto Público do Governo Estadual. A experiência apresentada pelo especialista demonstrou que através do emprego de procedimentos e ferramentas simples, juntamente com a participação efetiva dos líderes e servidores públicos, é possível desenvolver e implementar novas soluções que apresentem resultados satisfatórios e possibilitem a melhoria da gestão pública. Em 2012, as ações de racionalização foram ampliadas e a nova meta estabelecida foi de R\$ 92,9 milhões de economia.



Trabalhos apresentados mostram cases regionais

Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto;  
Fernando Antônio França Sette Pinheiro Júnior

Tema: Avaliação Prévia de Projetos do Governo de Minas Gerais: Mais um Importante Passo para a Alocação Eficiente dos Recursos Públicos

A autora apresentou a inovação do Governo do Estado de Minas Gerais ao implementar a metodologia de avaliação prévia de projetos, o denominado Framework. Essa ferramenta permite a análise de concepção, viabilidade e alinhamento estratégico dos projetos antes de sua implementação, reunindo informações gerenciais capazes de apoiar a tomada de decisão. Durante o ano de 2011 a ferramen-

ta foi utilizada de maneira piloto nos projetos de grande vulto relativos a convênios com a União e, em 2012, com a ferramenta aprimorada, será aplicada também a todos os projetos estratégicos do Estado. O principal benefício pretendido pela introdução da metodologia é a alocação mais eficiente dos recursos por meio de critérios técnicos para a seleção de alternativas de projetos. Tal benefício complementa aqueles já conquistados pelo gerenciamento de pro-

jetos existente no Estado, uma vez que preza pela avaliação das ações incorporadas ao escopo dos programas. A especialista apresentou, com o artigo, a metodologia de avaliação de projetos adotada pelo Governo de Minas Gerais, assim como os motivos que o levaram a instaurá-la em seu planejamento estratégico, comprovando o impacto positivo da introdução da ferramenta no processo de elaboração dos projetos e na pré-implementação.

## **PAINEL 12**

# **Experiências avançadas na gestão de compras, suprimentos e contratações**

**Maria Leila Casagrande; Júlia Sasso Alighieri; Valéria Cacciari Vervloet; Dayan Giubertti Margon**

**Tema: Sistema Integrado de Gestão Administrativo do Governo do Estado do Espírito Santo**

O paper apresenta a implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA), que busca eficiência e transparência dos processos administrativos, e controle na gestão dos recursos públicos. O objetivo do SIGA é padronizar e conciliar eletronicamente processos de gestão administrativa do Estado, centralizando informações e subsidiando os gestores com conhecimento necessário para o aprimoramento contínuo da gestão. Ultrapassando a ideia de banco de dados, o SIGA possui 7 módulos integrados: Cadastro de Fornecedores, Catálogo de Materiais e Serviços, Compras e Licitações, Contratos, Convênios, Almoxarifado e Patrimônio. Os benefícios são formação do banco de preços, comunicação com fornecedores, padronização dos itens no catálogo de materiais, controle do almoxarifado e patrimônio, utilização do registro de preço eletrônico, além de se padronizar a metodologia de controle dos processos, permitindo comparação entre a gestão dos órgãos. Ações 2011: realização de 2.164 capacitações e de 522 licitações, gerando economia de R\$ 41 milhões; implantação dos módulos de compras e licitação em 75 órgãos, de contratos em 74, de convênios em 13 e de almoxarifado em 48 órgãos.

**Tiago Espeschit Ajudarte; Marcos de Paula Ramos; Jean Mattos Duarte**

**Tema: Módulo de Gestão de Imóveis: Uma experiência do Governo de Minas na inovação, simplificação, governança e transparência na gestão do patrimônio imobiliário do Estado**

Neste painel, o autor apresenta o modelo inovador do Governo do Estado de Minas Gerais do modelo de gestão do patrimônio imobiliário. Atualmente, o governo estadual administra cerca de 11 mil imóveis, dentre próprios, alugados ou cedidos à Administração Pública Estadual. A administração desses bens demanda um trabalho dinâmico, capaz de garantir que cada imóvel cumpra sua destinação de interesse público, sendo necessário para tanto o monitoramento constante referente à sua conservação, ocupação e valorização. Os diversos processos, então, devem ser gerenciados de forma a não só atender os requisitos legais, mas imprimir eficiência operacional e qualidade das informações gerenciais demandadas por diversos stakeholders. Para suportar essa necessidade foi necessário aprimorar os controles existentes por meio de uma solução que integrasse todos os processos referentes à gestão do patrimônio imobiliário e informações relacionadas, propiciando a intensificação da governança e transparência, além da integração com outros sistemas corporativos do Estado, como o SIAFI-MG, que permite a constante atualização contábil dos ativos patrimoniais. A apresentação dessa experiência inovadora poderá servir de modelo para outros governos que queiram aperfeiçoar a gestão dos imóveis sob sua responsabilidade.

**Cristina Demartini Gontijo Vasconcelos**

**Tema: O papel do Planejamento Logístico na otimização das aquisições do Ministério da Saúde**

O objetivo deste paper é apresentar o projeto de otimização da cadeia logística de distribuição de medicamentos do Sistema Único de Saúde (SUS), um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo. Os medicamentos fornecidos pela rede SUS à população brasileira são adquiridos pela União, Estados ou Municípios; sendo que alguns deles o Ministério da Saúde adquire centralizadamente – em

nome da União – e os distribui aos Estados e Municípios para utilização na rede. Atualmente, a rede possui uma área específica e especializada para realizar esta atividade, o Departamento de Logística em Saúde (DLOG). A área foi criada em 2009 e é responsável pela cadeia logística de Insumos Estratégicos para a Saúde (IES), que compreende: o planejamento logístico, a aquisição, a armazenagem e a distribuição destes insumos. O autor conclui que os resultados desta metodologia foram bastante exitosos e se materializaram nos mais diversos pontos positivos para o SUS, sendo percebidos em todas as etapas da cadeia logística: contratação, importação, armazenagem e distribuição de insumos para todo o país.

## **PAINEL 13** **Experiências de cooperação internacional**

**Pedro Silva Barros;  
Aragon Érico Dasso Júnior**

**Tema: A missão do IPEA no contexto das relações Brasil-Venezuela: um novo formato de cooperação**

Neste painel, os autores refletiram a respeito da Missão do IPEA na Venezuela, buscando examinar como essa experiência vem contribuindo para uma nova estrutura do serviço público à disposição da cooperação internacional. Historicamente, as relações entre Brasil e Venezuela foram mais distantes do que próximas. A aliança estratégica entre esses países iniciou em 2005 com a cooperação internacional em planejamento e políticas públicas. Em agosto de 2010, firmou-se o Acordo PDVSA-IPEA, quando foram definidas as atribuições da Missão do IPEA na Venezuela: estreitar vínculos institucionais com organizações governamentais e de pesquisa da Venezuela; assessorar a Administração Pública venezuelana em políticas públicas; organizar cursos de formação em políticas públicas e planejamento; organizar estudos e seminários para impulsionar a integração entre o norte do Brasil e o sul da Venezuela; estudar o desenvolvimento de cadeias produtivas associadas à atividade petroleira; e pesquisar integração regional e comparada. Os autores concluem que diferencial do IPEA é a presença fí-

sica na Venezuela, por meio de um escritório instalado em Caracas para facilitar o intercâmbio e o estreitamento das relações com o governo venezuelano. Por não ser um órgão que detenha poder decisório, apenas de assessoria, o IPEA encontra limites neste sentido.

**Corival Alves do Carmo Sobrinho**

**Tema: Cooperação Brasil-Venezuela: caminhos institucionais**

Neste painel, o autor relatou a experiência da cooperação Brasil-Venezuela, por meio de um projeto de inclusão bancária, da Caixa Econômica Federal, que vem auxiliando na busca de soluções para os problemas sociais e econômicos. O paper mostrou as características institucionais do Estado venezuelano e algumas dificuldades enfrentadas no processo de transformação social que se tenta acelerar através da utilização da estatal petroleira, PDVSA. A busca de resultados rápidos na área social justifica e legitima esta utilização, entretanto, este processo gera gargalos institucionais que pode comprometer o processo de reconstrução do Estado venezuelano. E neste aspecto, a cooperação Brasil-Venezuela pode agregar elementos significativos, especialmente, a experiência brasileira de coordenação dos diferentes organismos do governo federal e coordenação intergovernamental das diferentes instâncias de governo.

## PAINEL 14

# Experiências e mecanismos inovadores de governança democrática e gestão

**Carmem Lúcia da Silva; Magaly Nunes de Gois**

**Tema: A discricionariedade do estado de Sergipe nas leis de diretrizes orçamentárias no período 2003 a 2011 em favor das organizações da sociedade civil usuárias do projeto de combate a pobreza rural – PCPR II**

O trabalho apresentou a discricionariedade das Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDOs) no período 2003 a 2011 em favor das organizações da sociedade civil usuárias do Projeto de Combate a Pobreza Rural no Estado de Sergipe (PCPR II). Segundo o autor, a legislação estadual proíbe a transferência de recursos para instituições ou associações comunitárias que não tenham sido reconhecidas como de efetiva utilidade pública pela Assembleia Legislativa do Estado. Antes de 2002, as organizações usuárias dos Acordos de Empréstimo entre o Governo do Estado de Sergipe e o Banco Mundial eram favorecidas com a transferência de recursos sem o referido reconhecimento, desde que atendessem aos demais requisitos legais. Se a comunidade não possuía organização local com o reconhecimento de utilidade pública estadual, a mesma se fez representar por outras organizações com área de atuação mais abrangente, seja municipal e/ou estadual para ter acesso ao Projeto. A estratégia de representação fez com que algumas associações concentrassem até 15 financiamentos de sub-projetos comunitários, consequentemente, comprometendo diretamente as diretrizes do Projeto e sobretudo afetando a formação de capital social. O recurso legal utilizado para eliminar o gargalo da exigência do reconhecimento de utilidade pública foi o conferir excepcionalidade para as associações e organizações usuárias do PCPR II. A discricionariedade nas LDOs a partir de 2004 eliminou o gargalo que dificultava o acesso das organizações das próprias comunidades ao PCPR II, favorecendo dessa maneira uma maior participação democrática e condições de formação de capital social. Conclui-se, portanto que a discricionariedade das LDOs a partir de 2004 favorecendo as organizações usuárias do Projeto de Combate a Pobreza Rural tem sido positiva, pois tem permitido que as organizações das próprias comunidades apresentem suas demandas em função de suas necessidades e reivindicações amplamente discutidas e asseguradas pelo processo participativo; ter acesso aos financiamentos para promover os investimentos necessários, bem como operá-los e mantê-los; in-

corporarem o capital físico à própria comunidade contribuindo para a municipalização do desenvolvimento comunitário, possibilitando o aumento do capital social, contribuindo sobremaneira para a democratização do poder local.

**Maria Coeli Simões Pires; Mila Batista Leite Corrêa da Costa; Caio Barros Cordeiro; José Luiz Ferreira Cardoso**

**Tema: Conferência de Serviços: Reflexões e Perspectivas para a Construção de um Novo Instrumento de Governança Democrática**

Neste paper, os autores apresentaram o novo instrumento, do Estado de Minas Gerais, de gestão para viabilizar decisões compartilhadas de natureza interinstitucional ou intersetorial de forma célere: a Conferência de Serviços. Implementada na concepção de Administração Transversal de Desenvolvimento, foi criada com a finalidade de simplificar a processualidade administrativa para enfrentar a procrastinação e a burocratização, disfunções relevantes no âmbito decisório. O trabalho demonstrou como a Conferência de Serviços, em situações não cotidianas da gestão pública, oferece uma resposta adequada e tempestiva às demandas coletivas, a partir da ideia de responsabilidade estendida e governança democrática. Por fim, os autores concluem que a Conferência de Serviços é um instrumento facilitador de fluxos comunicativos, uma importante instância de consensualização, e ajusta-se como mecanismo de governança, por elevar a transparência e garantir a gestão compartilhada, fornecendo o necessário accountability.

**Élida Raquel Mercês da Silva; Antônio Sérgio de Araújo Fernandes**

**Tema: Comunicação Pública e Marketing Político na Administração Pública: estudo dos casos da utilização dos sites das Prefeituras de Natal e Mossoró**

O paper avaliou a prática do marketing político nas administrações municipais, a partir da análise da seção de notícias dos sites das Prefeituras de Natal e Mossoró. A necessidade de dar

respostas à demanda social por transparência no uso do dinheiro público, a crescente facilidade no acesso à informação e a necessidade de atendimento às atuais exigências legais têm levado gestores a investir na divulgação das ações administrativas. Os sites institucionais são canais cada vez mais utilizados na administração pública para este fim. Como espaço que viabiliza a troca de informações entre gestor e cidadão, também pode ser utilizado para ações de marketing político, em detrimento daquilo que realmente é de interesse público. Esta mudança é uma adaptação à nova configuração social que tem um cidadão com cada vez mais acesso à informação e, consequentemente, mais crítico e consciente dos seus direitos. Os autores concluem que, para que o processo de extinção de práticas patrimonialistas da estrutura pública seja acelerado, é fundamental o acompanhamento constante, por parte do cidadão, daquilo que é feito na administração pública.

**Raphael Sardinha Moreira de Castro; Gustavo Henrique Ribeiro Santos**

**Tema: A web como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais**

Neste trabalho, os autores avaliaram a web como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais. A partir da análise da legislação específica e websites de órgãos do Governo, o trabalho verificou a disponibilização de informações relacionadas ao desempenho das instituições da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais por meio da web e seu alinhamento com o projeto de Governo Eletrônico no Estado. A existência de

um instrumento de medição de desempenho institucionalizado pelo governo mineiro, o Acordo de Resultados, faz com que seja de extrema relevância a discussão sobre as formas de acesso do cidadão a essas informações, além da discussão de algumas implicações relativas à convergência e complementariedade dos canais de comunicação fornecidos pelo Governo aos cidadãos. Parte-se da premissa que o conhecimento é direito de todos e a democratização da informação é um passo importante para o desenvolvimento. O acesso e a qualidade da informação são fundamentais para o estabelecimento de estratégias bem sucedidas na promoção do bem-estar geral da população e da cidadania. Os autores concluem que a relação Estado e sociedade por meio da web é uma via de mão dupla informacional. Cabe às duas partes adequar a legislação, suas expectativas e métodos operacionais às possibilidades criadas pelas novas formas de interação e fazer valer suas potencialidades positivas. Obviamente que essa mudança passa não apenas por uma mudança técnica, mas necessariamente por uma mudança de postura política de ambas as partes, no sentido de aplicar na prática conceitos que soam tão bem no papel: cidadania, democracia, accountability e informação pública.



Especialistas discutiram melhores caminhos para a Administração Pública

## **PAINEL 15** **Experiências em planejamento estratégico na administração pública**

**Denilson Marcelimo Fidelis; Silvana Martins Rodrigues Dourado; Marcos Antonio Martins Lima; Marcus Alessandre Muniz**

**Tema: Modelo de gestão estratégica e por resultados: caso prático na companhia de**

**gestão dos recursos hídricos do Estado do Ceará (COGERH)**

O trabalho apresentou um modelo de gestão estratégica e por resultados para a COGERH tomando como base metodológica o Programa de Desenvolvimento e Sustentabilidade

Organizacional (PRODESO), um processo de gestão pública estratégica com os seguintes projetos: (1) diagnóstico estratégico da instituição; (2) planejamento e gestão estratégica (PGE); (3) acordo de avaliação & gestão (AAG); e (4) fóruns de avaliação & gestão (FAGs). Estes projetos, paralelo a uma reformulação do atual plano de cargos, carreiras e salários, permitiram a aprendizagem da gestão por resultados e que fosse efetivamente implantado um modelo de gestão pública com princípios, avaliação de resultados através dos FAGs, com a criação de uma cultura de acompanhamento mensal de indicadores e metas por parte dos gestores. Como consequência deste modelo de gestão, foi definido um modelo de reconhecimento/valorização e remuneração variável, a partir das metas corporativas, setoriais e individuais, considerando o orçamento e os indicadores de resultados da Companhia. Os resultados demonstram um grande avanço na COGERH para evoluir de um planejamento operacional a um planejamento e uma gestão estratégica.

**Claudia Maria de Freitas Chagas; Fernando Celestino Ferreira Quintans; Cristiano Rocha Heckert; Peter Matthias Gerhard Dostler**

### **Tema: O Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP) e sua formulação.**

O paper apresentou as etapas envolvidas na elaboração do projeto do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN-MP), liderado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), apoiado pelos Conselhos e Associações de Classe, por todos os Ministérios Públicos dos Estados e pelos ramos do Ministério Público da União. Além disso, o trabalho contemplou o método desenvolvido para o desdobramento do PEN-MP em programas finalísticos, definidos a partir de temas mobilizadores, estabelecidos pelas lideranças do projeto, bem como as ações em andamento atualmente. O trabalho demonstra que o PEN já tem contribuído para o aperfeiçoamento do MP, disseminando a importância da gestão estratégica e da integração, para uma atuação mais efetiva. Tem grande relevância para que o MP possa ser reconhecido como instituição transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia, conforme definido na visão de futuro do mapa nacional.

## **PAINEL 16**

### **Experiências paulistas de combate à violência contra a mulher: um caminho em construção**

**Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz**

**Tema: O III Prêmio Chopin Tavares de Lima e a Casa Abrigo Regional Grande ABC: avanços e desafios no combate à violência contra a mulher**

O trabalho apresentou um resumo da experiência do Consórcio Intermunicipal do Grande ABC no enfrentamento à violência contra a mulher na região do ABC. O consórcio, com todas as dificuldades postas pela temática, pretendeu concretizar uma ação conjunta dos diversos setores envolvidos com a questão (saúde, segurança pública, justiça, educação, assistência social, entre outros) para atuar na prevenção, assistência e garantia de direitos das mulheres. O programa

mostrou que é possível realizar um trabalho em rede, e superar a desarticulação e a fragmentação dos serviços, por meio da ação coordenada de diferentes áreas governamentais. As campanhas realizadas para prevenir e romper a cultura existente garantem o atendimento humanizado e qualificado, por meio de serviços especializados (Casas Abrigo, Centros de Referência etc.) às mulheres em situação de violência. A autora conclui que é necessário ainda avançar para garantir as medidas protetivas de urgência previstas na Lei Maria da Penha. Tais medidas são fundamentais para garantir os direitos das mulheres e ampliar o seu acesso à rede de atendimento especializada, que inclui desde o acolhimento psicossocial e jurídico até o abrigamento com a inclusão de seus filhos, nos casos de grave ameaça e risco de morte<sup>21</sup>. As Casas Abrigo são uma alternativa para prover, de forma provisória, a proteção às mulheres em locais seguros.

## PAINEL 17

# Ferramentas para a gestão estratégica de RH

**Andrea Cristina Andrade Macedo; Jamison Jesus Silva; Henilton Faria Santos; Julio Cesar Alves de Mendonca**

**Tema: Utilizando o Business Intelligence - BI na RH em Sergipe**

A tomada de decisão em situações críticas é decisiva para o sucesso ou fracasso de qualquer projeto. A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão necessitava de um instrumento que permitisse de forma rápida e precisa, reunir subsídios para se traçar cenários e tendências quanto ao comportamento das despesas atreladas ao pagamento de pessoal do Estado de Sergipe. O sistema anteriormente limitava-se ao processamento do pagamento dos servidores ativos e não possuía meios de prover, em curto espaço de tempo, análises de situações problemáticas. Diante de tal cenário, foi implementada uma solução inovadora de Business Intelligence (BI), o que permitiu, por meio de grandes simulações e de maneira estruturada, simplificar a análise dos diversos ângulos de um mesmo problema. Agora é possível, em tempo real, elaborar ações estratégicas de gestão de recursos humanos que estejam alinhadas com o planejamento estratégico do serviço público estadual. O BI tornou possível acompanhar, mês a mês, informações importantes, como a evolução dos gastos da folha por órgão, rubrica, carreira, cargo, além da distribuição de servidores por faixa etária ou tempo de serviço no Estado, facilitando a tomada de decisões sobre o controle dos gastos com pessoal. O BI facilitou ainda, a realização de previsões sobre o quantitativo de servidores com tempo de contribuição suficiente para aposentadoria, bem como sobre aqueles que podem passar para a inatividade por completar a idade suficiente para tal.

**Andrea Cristina Andrade Macedo; Henilton Faria Santos; Sidney Rocha da Silva; Zarath Machado da Rocha**

**Tema: Inteligência ou força bruta? Utilizando instrumentos de auditoria no aprimoramento da gestão da folha de pagamento em Sergipe.**

A folha de pagamento dos órgãos da Administração Pública Estadual é elaborada por meio da inserção de informações no sistema de pessoal. Para garantir segurança, a SEPLAG, neces-

sitava de uma grande quantidade de servidores para checar a veracidade das informações fornecidas pelas unidades de RH dos órgãos e entidades. Mesmo assim, ocorriam lançamentos incorretos gerando resarcimentos posteriores. Os erros causavam transtornos para o servidor que eventualmente tinha seus vencimentos revisados e um retrabalho para a SEPLAG, que precisava manter uma equipe responsável por realizar ajustes. Para modernizar este processo, foi realizada uma experiência utilizando técnicas de auditoria como cruzamento de dados e divergências de padrão. O objetivo foi descobrir e proteger os dados contra fraudes, mas principalmente de dar fidedignidade aos dados inseridos. Com esta inovação, foi criada uma equipe permanente de auditoria que elaborou procedimentos e rotinas automatizadas, proporcionando um avanço significativo na gestão da folha e permitindo a realocação de sua força de trabalho para outros fins. O trabalho apresentado pelos autores possibilitou ao Estado economia, uma vez que apontou falhas nos lançamentos e realocou a mão de obra. O projeto ainda reduziu a quantidade de servidores que verificavam os dados inseridos pelos órgãos e reduziu os transtornos causados pela revisão dos vencimentos dos servidores, proporcionando uma melhoria da aplicação dos recursos públicos.

**Lumena Santos Chaves; Cristina de Oliveira Silva; Flávia Cristina Reis de Paula; Luisa Rocha Cabral**

**Tema: Planejamento de Força de Trabalho no Governo de Minas Gerais: inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos**

Os autores apresentaram os avanços obtidos pelo Governo de Minas Gerais no planejamento de força de trabalho e na composição de seu quadro de pessoal. Os especialistas abordaram o papel estratégico do levantamento de demanda de pessoal, assim como as lições aprendidas na execução dessa atividade. Apresentaram ainda, a metodologia utilizada para nortear o provimento de cargos e os desafios enfrentados na realização de concursos públicos. O estudo demonstrou a correlação do planejamento de força de trabalho com os subsistemas de recursos hu-

manos, especialmente provisão, carreiras, remuneração, desempenho e capacitação. Os autores demonstraram os impactos e os reflexos do planejamento de força de trabalho para os cofres públicos, com foco no alcance efetivo da responsabilidade fiscal, uma vez que tal planejamento representa uma importante ferramenta para a gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, é fundamental, para o sucesso do projeto, que haja um levantamento de demanda de pessoal adequado, condizente com a realidade dos órgãos públicos e com as perspectivas da Administração em curto, médio e longo prazo.



Congresso reuniu especialistas em gestão, acadêmicos, funcionários públicos e consultores para debater administração pública

## PAINEL 18

### Gastos com Qualidade: adoção de novas práticas na administração

**Marcos Nascimento Lopes; Verena Couto Ferraz de Oliveira**

**Tema: Compras Públicas Sustentáveis**

Os autores apresentaram o projeto de compras públicas sustentáveis o Estado da Bahia. O estado pretende se valer do seu poder de compra para implementar políticas públicas de aquisições de produtos e serviços que levem em conta os fatores econômicos, sociais e ambientais. O objetivo da iniciativa consiste em adquirir bens e serviços que utilizem os materiais da forma mais eficiente possível, considerando a análise do ciclo de vida do produto, abordagem que leva em conta todos os seus custos desde a aquisição até o descarte, com suas consequências ambientais. Nessa perspectiva, os custos totais são reduzidos, uma vez que a poupança de recursos associados a um produto sustentável conduz a ganhos financeiros. Por outro lado, com o seu poder de compra, o estado torna-se capaz de estimular novos mercados, incentivando fornecedores a investir em novas tecnologias e promover a inovação ambiental ao nível de produtos e processos. Isso repercute na diminuição dos danos ambientais e de saúde resultantes da produção, uso e descarte de produtos sem critérios ambientais, reduzindo assim, a necessidade do Estado de investir recursos nessas áreas.

**Camila Azevedo da Silva**

**Tema: Programa de racionalização do consumo e energia e o controle de gastos desses recursos**

A autora apresentou o trabalho realizado pelo Governo do Estado da Bahia, que visa criar uma cultura de eficiência e controle gerencial de gastos públicos, buscando melhorar o desempenho e promover a redução dos custos. Neste cenário que surgiu o Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia. Iniciado em 2008, o Programa tem como principal objetivo, monitorar o consumo desses insumos nos prédios da Administração Pública Estadual. Através da formação dos ECOTIMES – grupos de servidores responsáveis pelo acompanhamento do consumo através do Sistema Aguapura Vianet. O programa conta ainda, com o know-how e a parceria da Universidade Federal da Bahia, através da Rede de Tecnologias Limpas, TECLIM. Dividido em três etapas, com as iniciativas propostas já se apurou uma economia de mais de 1,3 milhão de reais e mais de 60 unidades monitorando o consumo de água e energia. Entretanto, a busca do programa abrange muito mais que o monitoramento do consumo, e sim a criação de uma cultura de preservação ambiental no âmbito do Governo do Estado, visando garantir a sua autossustentabilidade, além de promover as condições adequadas para o consumo desejável e necessário de água e de energia.

**Marcos Nascimento Lopes, Cinthia Costa e Silva**

**Tema: Agenda Ambiental Como Instrumento de Mudança da Cultura Institucional**

Os autores apresentaram um trabalho com o objetivo de construir uma nova cultura institucional que estimule os servidores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão sócio-ambiental em suas atividades rotineiras. A mudança cria uma economia de recur-

sos naturais e uma redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos. Para tanto, a Secretaria da Administração (Saeb) aderiu, em dezembro de 2010, ao programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente (MMA) do governo federal. As iniciativas adotadas geraram relevante impacto na mudança da cultura da organização como, por exemplo, a distribuição de copos permanentes aos servidores públicos da SAEB na busca de redução do consumo dos descartáveis. Como resultado, em apenas sete meses de implantação foram deixados de jogar nos aterros 248 mil copos descartáveis, o

que resultou em uma economia na ordem de R\$ 5,6 mil aos cofres públicos. Outras ações, como o uso racional do papel A4, através de impressões em frente e verso ou de duas páginas em uma única folha, a programação das impressoras para prioritariamente imprimir em modo rascunho e a implantação de Pontos de Coleta Seletiva para o incentivo ao descarte ambientalmente correto, também apresentaram benefícios de natureza ambiental e econômica. A Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) vem auxiliar na criação de uma nova cultura institucional, sendo uma ferramenta de ligação com o público interno das organizações.

## PAINEL 19

# Gerenciando o futuro das organizações

**Eduardo Faro; Ricardo Diniz**

**Tema: Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro-O Caso Cemig**

O trabalho abordou o tema da sucessão de lideranças como uma prática de gestão que visa a contribuir para o desempenho organizacional. Em um cenário de crescente aumento de pressão por eficiência e de escassez de mão de obra qualificada no mercado brasileiro, especialmente no que se refere à disponibilidade de lideranças, a gestão sucessória se insere nas organizações, públicas ou privadas, como uma prática fundamental para que elas identifiquem e preparem os talentos do futuro que irão assegurar a sustentabilidade dos resultados organizacionais. Esta temática foi discutida a partir de um caso real, no qual a Companhia Energética de Minas Gerais, em parceria com a PwC, implementou seu modelo de gestão sucessória com foco na preparação de lideranças futuras há cerca de cinco anos. Ao longo desse período, foi possível acompanhar a evolução do modelo e identificar uma série de benefícios e desafios para a gestão da Cemig. O artigo explorou motivações que levaram a Cemig a implantar a gestão sucessória, bem como as características do modelo.

**Emília Maria Gaspar Tóvolli**

**Tema: Gestão de pessoas: o desenvolvimento de lideranças na universidade estadual paulista “Julio de Mesquita Filho” - UNESP**

O trabalho apresentou o programa permanente de desenvolvimento do corpo técnico-administrativo da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho – UNESP”, desde sua concepção,

dificuldades encontradas e perspectivas para o futuro. Criado em 2005, o programa possui entre suas prioridades o desenvolvimento de lideranças e está, aos poucos, modificando sua cultura organizacional, fortalecendo a gestão do desempenho e a prática do planejamento como uma potente ferramenta de gestão. A gestão de pessoas na universidade constitui um desafio permanente, especialmente pelas características da administração pública, onde predominam relações estáveis e duradouras. A Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho – UNESP” está presente em 23 cidades do Estado de São Paulo com 34 Unidades. Sua configuração multicampi exige soluções para um modelo de gestão, cujo maior desafio é manter o equilíbrio entre as instâncias administrativas locais e central.

**Charles Dias de Almeida; Heyde dos Santos Lemos; Elisângela Pereira Calmon Tulli; Josana Karla Venturim Santana de Souza**

**Tema: Processo de promoção por seleção das carreiras do Governo do Estado do Espírito Santo: Uma proposta fundamentada na Meritocracia**

O trabalho apresentou a proposta modelo de promoção meritocrático do Governo do ES, dando ênfase à modernização do processo de avaliação e o melhor direcionamento no processo de desenvolvimento. O novo modelo de gestão de pessoas do Governo do Estado foi planejado para que o mesmo coexista independentemente das mudanças partidárias sofridas pela gestão governamental, consolidando-se como uma linha perene e sustentável a ser, ao mesmo tempo, perseguida e resguardada. Dividiu-se o tema da nova Política de

Gestão de Pessoas em sete pilares: Planejamento de RH, Provimento, Carreira e Remuneração, Gestão do Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas, Relações Sindicais e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Dentro deste conceito, o Poder Executivo Estadual, apresentou a proposta de um modelo de promoção meritocrático, tendo como fundamento a utilização da avaliação de desempenho, tanto para o desenvolvimento individual, quanto para movimentação. A proposição trata da regulamentação da promoção por seleção das carreiras que estão estruturadas pelo modelo de remuneração por subsídio. Como um modelo baseado na meritocracia que tem por fim único o mérito/ habilidade, a promoção por seleção tem como basilar a avaliação desempenho individual, fundamentado em avaliações anuais que consideram tanto critérios comportamentais quanto técnicos.



Trabalhos apresentados mostraram melhores práticas de gestão em todo o país e revelaram diversidade regional

## PAINEL 20

### Gestão baseada em evidência: o uso aplicado da informação para melhoria dos resultados alcançados no âmbito do SUS/MG

Antônio Jorge de Souza Marques; Francisco Antônio Tavares Júnior; Lucas Albionti.

Tema: Balanced Scorecard com foco na Gestão para Cidadania: A revisão do planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) desenhou em meados de 2009 seu mapa estratégico, importante ferramenta no sentido de sintetizar, alinhar e desdobrar a estratégia para toda a organização. Contudo, com o advento de um novo governo e da “terceira etapa” do Choque de Gestão, fez-se necessária a revisão do mapa estratégico da SES/MG, incorporando conceitos como a “Gestão para a Cidadania” e o “Estado em Redes”, marcas importantes de um Estado que busca ser mais matricial em sua atuação e mais próximo dos cidadãos. Neste trabalho, os autores analisaram como tem sido feita esta construção e quais são os maiores desafios e principais resultados alcançados até o momento. Nesta nova construção, além de pequenas mudanças referentes à visão, missão e aos objetivos estratégicos dispostos no mapa, busca-se qualificar e explorar o mais importante potencial do Balanced Scorecard: a utilização

de indicadores balanceados conforme as perspectivas do mapa, que possibilitam estabelecer relações de causa e efeito bem como constituir um sistema gerencial eficaz na busca por uma melhor performance organizacional e, consequentemente, por melhores resultados para a população mineira.

Daniel Ferreira de Souza; Laura Monteiro de C. Moreira; Pedro C. Pinheiro; André Luiz G. Amorim

Tema: Gestão da Informação para tomada de decisão: a experiência do mapeamento das informações assistenciais na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

Neste painel, foi apresentado o projeto de mapeamento das informações relacionadas aos resultados assistências da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG), no âmbito do SUS, com o intuito de identificar, racionalizar e qualificar sua utilização. Para isso, foram realizadas entrevistas com informantes-chave no período de abril a setembro de 2011, a fim de catalogar os aspectos prioritários das informações geradas na organização. O instrumento de coleta foi um questionário eletrônico padronizado. Os resultados consolidados evidenciaram que a gestão da informação não é uma prática institucionalizada na SES/MG. Ao longo dos cinco

meses de coleta de dados, foram mapeadas 125 informações nas Subsecretarias consultadas. Observou-se que apenas 20% dessas informações são disponibilizadas no site da Secretaria Estadual de Saúde. Os 80% restantes das informações estão concentradas em bancos de dados próprios de cada setor, sem interface com sistemas de informação. A existência de bancos de dados isolados sem interface com sistemas de informação, a falta de pessoal, tempo e de instrumentos adequados foram apresentados como barreiras para o compartilhamento de informações, sua divulgação e utilização em tempo hábil. Os autores concluem que os resultados reforçam a grande necessidade de se desenvolver o uso estratégico da informação, de modo a aprimorar o processo de decisão e aumentar a transparéncia.

**André Luiz G. Amorim; Laura M C Moreira;  
Daniel F Souza; Pedro C Pinheiro**

**Tema: Ferramentas para tomada de decisão informada: diagnósticos regionalizados sobre a assistência à saúde**

A fim de aprimorar o processo de tomada de decisão e melhorar os resultados alcançados no âmbito do SUS, foi desenvolvida uma ferramenta capaz de fornecer um diagnóstico sintético da realidade assistencial das regiões de Minas Gerais. O método, objeto de estudo dos autores neste painel, consiste na seleção de uma carteira de indicadores estratégicos e no levantamento dos dados necessários para o seu cálculo. Feita a tabulação, é elaborado um relatório padronizado, que por meio de recursos gráficos e análises objetivas, permite consulta eficiente e de fácil compreensão

da situação regional. O uso dessa ferramenta fornece uma análise de cenário que possibilita ganhos efetivos na gestão do sistema de saúde, uma vez que permite definir prioridades e aprimorar ou reorientar de práticas desenvolvidas. O processo de tomada de decisão passa a ser informado, levando ao ajuste da oferta serviços públicos de saúde às reais demandas da população.

**Leandro José Barros Lélis**

**Tema: Indicador de Resolubilidade como instrumento de avaliação da regionalização da assistência à saúde no SUS/MG**

O trabalho estudou a evolução do indicador de resolubilidade no nível assistencial macrorregional no âmbito da carteira de serviços do SUS-MG. Buscou-se, também, analisar este indicador como um instrumento direcionador das ações determinantes para a redução das inequidades regionais no estado o que induz o fortalecimento da regionalização da assistência à saúde. Para tanto, identificou-se as macrorregiões de saúde menos favorecidas. Em seguida, verificaram-se quais especialidades médicas deveriam ser fortalecidas para que estas regiões alcancem os patamares observados em regiões socioeconomicamente mais desenvolvidas, como as macros Sudeste e Centro. O indicador de fato apresentou fundamental importância na avaliação e aprimoramento da regionalização da assistência no estado, direcionando as regiões sanitárias e clínicas determinantes das inequidades inter-regionais e que consequentemente necessitam de reforço para que as regiões menos favorecidas alcancem as condições acesso vivenciadas em localidades socioeconomicamente mais desenvolvidas.

## **PAINEL 21** **Gestão de projetos estratégicos governamentais**

**Cesar Pereira Viana**

**Tema: A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal:  
Uma visão estratégica**

O trabalho abordou o tema projeto, sua gestão, o que é projeto estratégico e a sua importância no atual contexto da Administração Pública Federal. O Decreto 7.675 de 20 de janeiro de 2012 aprovou a "Estrutura Regimental e o Quadro Demons-

trativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão". Segundo o Viana, nele constam as competências da Secretaria de Gestão Pública, que, dentre outras atividades, deve propor, coordenar e apoiar a implantação de programas, projetos e ações estratégicos de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública (Artigo 23, Inciso IV). Para ele, a palavra projeto remete à ideia de atingimento de um objetivo específico e claro, num determinado período de tempo. Para o especialista, a sua boa execução exige que seja corretamente planejado, controlado; ainda, que

possua em seu cerne pessoas capacitadas e com conhecimento do projeto e do seu escopo. O Governo Federal, ao reestruturar o MP, pretendeu otimizar as ações que beneficiem o cidadão e a sociedade, instituindo projetos estratégicos nas áreas que se fizerem necessárias, criando, assim, o Escritório de Projetos Especiais para a Modernização da Gestão Pública.

### **Marcus Vinicius de Azevedo Braga**

**Tema: Gestão de riscos, transparência e controle social no contexto dos projetos governamentais- Eficiência aliada a democracia.**

Na sua apresentação, o especialista Marcus Braga analisou em que medida a introdução de conceitos de controle social, transparência e gestão de riscos nas práticas de um Escritório de Projetos (PMO) podem contribuir para a melhoria de programas governamentais em um desenho descentralizado, de parceria entre entes estatais. Segundo o autor, o estudo mostrou que existe o controle social em interação com a transparência como um produtor de informações que podem retroalimentar a gestão, acrescentando ao controle social, além de seu papel participativo, um papel de possibilitar a circulação de informações e a consequente melhoria de processos, pois essas informações contribuem também para o enfrentamento dos riscos na execução dos projetos. Nesse contexto, o PMO pode utilizar-se desses mecanismos para atuar em contexto de múltiplos atores e de responsabilizações difusas, como são as parcerias entre entes. A abordagem propõe a luta da transparência e do controle social, em um contexto político, um aspecto gerencial, que considera as

peculiaridades da gestão pública. Braga conclui o estudo dizendo que esses novos elementos podem ser utilizados por um PMO na melhoria de processos de gestão em um cenário descentralizado, como uma ampliação dos pressupostos de atuação, dada as peculiaridades dessas políticas matriciais.

### **Bruno Carvalho Palvarini**

**Tema: Escritório de Projetos Especiais para Modernização da Gestão Pública**

A temática de projetos estratégicos de governo foi o tema abordado por Bruno Palvarini. Para o especialista, ela traz em si a natural complexidade observada quando do envolvimento de órgãos distintos responsáveis por partes de um mesmo processo, com culturas diversas e diferentes estágios de maturidade em sua gestão interna. Em maio de 2011, o governo instituiu a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC), com o objetivo de formular políticas e medidas específicas destinadas à racionalização do uso dos recursos públicos, ao controle e aperfeiçoamento da gestão pública, bem como de coordenar e articular sua implementação, e muitas das prioridades identificadas pela CGDC demandam a criação de projetos estratégicos. Paralelamente, a modernização estrutural do Ministério do Planejamento instituiu um Escritório de Projetos Especiais como unidade de assessoramento da Secretaria de Gestão Pública, responsável por articulação, facilitação, acompanhamento e controle dos projetos prioritários, trabalhando em parceria com os órgãos da Administração responsável pelos temas, visando ao alcance dos resultados. O modelo de funcionamento de tal Escritório de Projetos é o objeto deste trabalho.

## **PAINEL 22** **Gestão e Controle de Consórcios**

### **Daniel do Vale Dantas**

**Tema: Consórcios Públicos: Impactos da Portaria da STN 72/2012**

O especialista, Daniel Dantas, apresentou o seu trabalho no painel sobre Gestão e Controle de Consórcios. O objetivo do trabalho foi analisar quais serão os impactos da Portaria no consórcio e nos entes consorciados. Para isso, ele realizou uma análise da referida norma e das legislações que regem os Consórcios Públicos. Ao

final, foi possível vislumbrar que os principais impactos serão: os entes consorciados passaram a exigir informações mais detalhadas e em tempo hábil aos consórcios, para minimizar os impactos fiscais com despesa de pessoal e dos gastos com saúde que a Portaria vai gerar, pois essas despesas realizadas pelo consórcio deverão ser incluídas nos relatórios fiscais de cada ente participante. Um dos destaques apresentados pelo autor foi para as regras referente à elaboração dos orçamentos, da definição de prazos, dos impactos fiscais referente à despesa com pessoal e gasto com saúde, da classificação das receitas por fonte de recursos e do re-

gistro patrimonial e a transparéncia. A STN publicou a Portaria no 72/2012 para regulamentar a consolidação das contas e de gestão orçamentária, financeira e patrimonial pelos Consórcios Públicos (CP) e pelos respectivos entes consorciados, dos recursos oriundos do contrato de rateio.

**Daniel do Vale Dantas; José Edson Holanda Filho; Giovana de Albuquerque Andrade**

**Tema: Consórcios públicos em saúde no estado do Ceará: a quem prestar contas?**

A Lei nº 11.107/2005, juntamente com o Decreto nº 6.017/2007, instituiu e regulamentou os Consórcios Públicos. A introdução da figura jurídica do Consórcio no direito pátrio constitui, até hoje, um desafio ao controle externo cuja missão é fiscalizar a aplicação dos

recursos públicos. Para os autores do trabalho, surge uma questão de ordem prática: qual tribunal terá a competência do controle na hipótese de recursos federais, estaduais e municipais estarem em questão? Com base na pergunta, os especialistas estudaram a respeito da problemática da fiscalização dos Consórcios, com o objetivo de propor medidas que subsidiem os órgãos normativos responsáveis na busca de soluções para a questão. Por fim, os autores do trabalho propuseram duas alternativas. A primeira foi atribuir ao Tribunal de Contas vinculado ao Chefe do Poder Executivo, representante legal do Consórcio, a competência (não exclusiva) para fiscalizar; e, a segunda, é atribuir a todos os Tribunais de Contas vinculados aos órgãos conveniados a competência para fiscalizar. No entanto, eles ressaltaram que o exercício fragmentado e desarticulado do controle da gestão pública tem sido um dos principais obstáculos à sua efetividade, sendo necessário, portanto, a implementação de um controle associado de serviços públicos.

## **PAINEL 23** **Gestão Estratégica de Políticas Públicas**

**Humberto Falcão Martins; Angela Santana**

**Tema : Gestão Estratégica de Políticas Públicas**

O estudo apresentado por Humberto Martins e Angela Santana que trata sobre a CAPES e o modelo de gestão de resultados com foco na educação. Com a incorporação da formação de professores para a educação básica, em 2007, tornou-se premente a reestruturação de sua gestão, com a implementação de modelo de gestão de resultados. Segundo os autores, a trajetória da CAPES se confunde com a da pós-graduação brasileira e a ação, desde sua criação, foi pautada por políticas públicas de desenvolvimento do país, bem como da política pública de pós-graduação, consubstanciada em planos nacionais de pós-graduação, com vigência ao longo de 36 anos. Esses Planos marcaram quatro etapas da pós-graduação brasileira e nortearam a ação da CAPES: (i) a capacitação do corpo docente das IES; (ii) a expansão da pós-graduação brasileira, com a avaliação e acompanhamento dos cursos de pós-graduação; (iii) a institucionalização da pesquisa como sustentação da atividade da pós-graduação brasileira, abarcando a interação com o setor produtivo tendo em vista o desenvolvimento do país; e a (iv) a flexibilização da oferta dos cursos de pós-graduação, com a introdução de novas modalidades e o início da internacionalização da pós-graduação brasileira.

**José Henrique Paim Fernandes; Manoela Dutra Macedo; João Paulo Mota; Ludimila Guilherme Martins**

**Tema: Alinhamento para Resultados no Ministério da Educação**

O trabalho dos especialistas apresenta o contexto do trabalho, a metodologia utilizada e considerações sobre resultados alcançados. Para eles, o alinhamento de iniciativas e resultados setoriais com os desafios de Governo representa questão chave para o desempenho organizacional. Com as novas diretrizes do governo o Ministério da Educação repriorizou as políticas educacionais contidas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE1) a fim de alinhar sua posição de acordo com as agendas estratégicas governamentais. Logo, foi imprescindível um Alinhamento para Resultados que subsidie a formulação da segunda versão do Plano, o PDE 2. O presente artigo elucida os esforços realizados no processo de implementação do Alinhamento para Resultados no Ministério da Educação, cujo propósito é a melhoria da qualidade na educação, por meio da aplicação de diversas metodologias, com soluções específicas e geração de aprendizado para resultados. Para a implementação de gestão para resultados no Ministério da Educação considerou-se o modelo lógico que contempla a revisão da

Agenda Estratégica (Plano de Desenvolvimento da Educação 2), o Alinhamento da Estrutura Implementadora e a definição do modelo de Monitoramento e Avaliação.

**Ana Paula Repezza; Rogério Bellini dos Santos; Aline Rigelo Peixoto, Guilherme Guimarães; Gilberto Porto; Robledo Einstein**

**Tema: Análise de Stakeholders e Cadeia de Valor para Formulação Estratégica da Apex-Brasil**

Os especialistas, a partir da análise da cadeia de valor da Apex-Brasil, identificaram ganhos estratégicos para seus stakeholders pre-

ponderantes e redefiniu sua atuação (produtos e relacionamentos) de forma a garantir/promover estes ganhos. A sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de satisfazer às demandas, expectativas e interesses dos stakeholders. O desenvolvimento do trabalho contou com a realização de pesquisas, entrevistas, enquetes e sondagens com os agentes interessados em suas ações, além de debates internos e externos. Com isso, os autores compuseram uma análise multidimensional que permitiu uma Formulação Estratégica robusta e orientada para resultados, visando tornar as empresas brasileiras mais competitivas e inovadoras, de forma que o Brasil ocupe, cada vez mais, um lugar de destaque no cenário mundial e que os brasileiros se beneficiem de um crescente desenvolvimento econômico e social justo e sustentável.

## PAINEL 25

# Gestão pública para resultados: MG, SP, GO e desafios para o Brasil

**Renata Maria Paes de Vilhena**

**Tema: Minas Gerais, um Estado em Rede: promovendo resultados pelo fortalecimento da cidadania.**

A especialista, Renata Vilhena, apresentou o seu trabalho sobre o estado de Minas Gerais (MG). Segundo a autora, desde 2003 o estado mineiro direcionou as suas ações e políticas públicas para resultados. Na primeira onda, houve um “choque de gestão”, que priorizou o equilíbrio e re-arranjo das contas públicas, sustentado pelo alicerce da qualidade fiscal, mas sem deixar de lado a necessidade de inovar na gestão pública. Para a autora, isso permitiu que em 2007 fosse implantado o Estado para Resultados. Essa segunda agenda de gestão visava à melhoria do desempenho gerencial, tendo como desafio priorizar as entregas para a sociedade quando do desenho das políticas públicas via projetos estruturadores. A terceira etapa manteve-se fiel aos resultados, mas incorpora o conceito de gestão regionalizada e participativa, coerente com o tamanho e as inúmeras e distintas de demandas de Minas. O Estado em Rede, modelo transversal de gestão, realiza-se por meio da governança integrada entre governo e sociedade e é o sustentáculo da Gestão para a Cidadania, ao permitir que

diferentes segmentos e interesses, nos comitês e encontros regionais, definam suas prioridades. Essa interação fomenta participação, qualifica discussões, legitima decisões e produz, por fim, resultados almejados pelos cidadãos.

**Giuseppe Vecci, Evaldo Bazeggio; Thiago Alvim**

**Tema: O Modelo de Gestão para Resultados no Estado de Goiás**

O Modelo de Gestão para Resultados, em implantação no estado de Goiás (GO), está inserido no Novo Modelo de Gestão Pública que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade governamental, conforme apresenta o estudo feito pelos especialistas Giuseppe Vecci, Evaldo Bazeggio e Thiago Alvim. Segundo eles, no modelo de gestão para resultados destacam-se quatro iniciativas. A primeira é o processo seletivo para ocupação dos cargos gerenciais – Meritocracia –, com a realização de seleção de servidores com perfil adequado aos cargos gerenciais. A segunda é a instituição do Monitoramento das Ações Governamentais, que alimenta o painel de controle do Governador, acompanha o andamento dos programas com selo de prioridade, acordos de resultados, projetos e processos. Em terceiro, os Acordos de Resultados que serão realizados em duas etapas. Na primeira, serão contratados acordos parciais contemplando o incre-

mento de receita. Em seguida, serão realizados acordos integrais com a inclusão das dimensões: Qualificação do Gasto/Orçamentária, Resultados Finalísticos, Projetos Estruturantes e Melhoria do Atendimento ao Cidadão. Esses acordos preveem a ampliação da autonomia gerencial, a possibilidade de pagamento de bonificação de desempenho para os servidores, além de gerarem notas que representam o desempenho de cada dirigente. Por último, em quarto lugar, a Avaliação de desempenho individual: criação de modelo de avaliação e monitoramento do desempenho individual com um sistema de consequências com incentivos e penalidades.



Mesas temáticas debateram temas de interesse da administração pública

## PAINEL 26

### Gestão Regional e Federalismo

**Marcelo Luiz Mendes da Fonseca**

**Tema: Formulação de políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação (C&T): cooperação intergovernamental em busca do desenvolvimento científico**

O trabalho apresentado por Marcelo Fonseca tinha como objetivo investigar a importância dos investimentos públicos em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) para superar o desafio do desenvolvimento econômico e social brasileiro. É necessário que haja uma discussão sobre a formulação de políticas intergovernamentais de CT&I, que busque avaliar as diretrizes que vêm sendo adotadas nas unidades da federação. No estudo, o autor avaliou as ações na área de CT&I entre o Governo Federal e os governos estaduais e municipais, que objetivam a ampliação da base científica nacional e a intensificação da capacidade tecnológica das empresas brasileiras. A análise preliminar dessas ações indica um maior desembolso médio de recursos anuais para a pesquisa e um maior esforço do poder público em incentivar a desconcentração regional das atividades de CT&I. O padrão concentrado de distribuição regional das atividades produtivas no Brasil vem sendo há muito tempo objeto de investigação. Segundo Fonseca, o problema não é simples de resolver, pois o pacto federativo se estrutura dando maior peso àqueles estados econômicos mais fortes. O investimento em CT&I é fator determinante para a consolidação de um modelo de

desenvolvimento sustentável, capaz de atender às demandas sociais brasileiras e ao permanente fortalecimento da soberania nacional.

**Nicole Antunes Rezende; Ivan Beck Ckagnazaroff**

**Tema: Gestão metropolitana: um estudo da relação estabelecida entre a agência de desenvolvimento da região metropolitana de belo horizonte e o município Nova Lima**

Diante dos dilemas e avanços existentes na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), os especialistas, Nicole Rezende e Ivan Ckagnazaroff, apresentaram um estudo para falar sobre a atual relação entre atores da Agência RMBH e do município Nova Lima (MG). Segundo os autores, a análise das entrevistas feitas mostrou que a questão metropolitana ganhou espaço nos últimos governos de Minas Gerais, porém foi possível constatar que ainda que não conflituosa, no sentido de haver rixas e desacordos explícitos nos níveis técnicos e políticos, a relação entre a Agência RMBH e Nova Lima não pode ser considerada de plena cooperação e integração. Para eles, a cordialidade foi ressaltada, assim como a característica da Agência se considerar e ser considerada um instrumento técnico do processo de metropolização, um órgão de apoio técnico, de suporte e consultivo, sem o poder de impor decisões aos municípios, que são entes autônomos da federação. A questão política, de autonomia dos municípios e de organização interna da agência foram os principais entraves citados quanto à atuação da Agência RMBH.

## PAINEL 27

# Governança democrática e participação social

Evelyn Levy

Tema: “Eficácia na contratualização intergovernamental na Austrália”

O trabalho apresentado pela especialista Evelyn Levy visa reconstruir a evolução institucional das relações federativas do governo australiano e enfatizar os arranjos institucionais criados pelo governo Rudd. Tais arranjos facilitaram a coordenação de atividades governamentais que envolveram o Governo Federal da Austrália (Commonwealth) e os estados e territórios, a partir da pesquisa documental e de entrevistas feitas. Segundo a pesquisadora, a Austrália vive, há muitas décadas, as tensões do sistema federativo. Nascida de uma organização inteiramente descentralizada, a nação australiana acabou caminhando para um governo bastante centralizado, ao menos em termos fiscais. Para diminuir essas tensões e trazer eficácia à implementação das políticas públicas múltiplas iniciativas tem sido tomadas. Por fim, Levy concluiu com algumas considerações sobre a eficácia que o sistema tem demonstrado, assim como alguns de seus entraves e a possibilidade da adoção de algumas de inovações, feitas por aquele governo, no federalismo brasileiro.

**Paula K. Rodriguez Ballesteros**

Tema: Governança democrática: por uma nova perspectiva de análise e construção das políticas de segurança pública no Brasil

O trabalho se propôs a discutir a governança democrática a fim de tentar associá-la ao debate sobre políticas de segurança pública. Para Paula Ballesteros, autora da pesquisa, é preciso superar a dicotomia entre políticas preventivas e políticas represivas, dando destaque à gestão integrada de ambas vertentes no intuito de produzir políticas públicas eficientes no enfrentamento da violência. Segundo Ballesteros, com a inclusão de novos atores e a adoção de novas ferramentas democráticas no desenvolvimento das políticas públicas, a perspectiva da governança democrática já pôde ser observada em algumas experiências nacionais e em tantas outras internacionais no que tange à segurança pública, mas tanto sua abordagem política quanto administrativa ainda merece aprimoramento analítico e empírico no setor. A autora ressalta a importância do papel do Estado na tarefa da governança, a despeito (e justamente em

razão) da suposta crise à qual estaria submetido o sistema de segurança pública devido ao aumento da criminalidade e da incapacidade estatal em responder às demandas da sociedade no sentido de superar o problema.

**Marcelo Torres Pinheiro**

Tema: Inovação na arena democrática de elaboração do Plano Plurianual: caso Agenda Tocantins

O estudo de caso, feito por Marcelo Pinheiro, teve como objetivo analisar o projeto Agenda Tocantins, inovação que conferiu uma nova dimensão ao planejamento governamental. Os conhecimentos gerados melhoram e ativam a participação social no processo, indo desde a formulação, passando pela implementação e até a avaliação das políticas públicas, com transparência e controle social. Para o autor, o projeto Agenda Tocantins, proporcionou publicização total e irrestrita dos fóruns, debates e definições do Plano Plurianual (PPA). Desde a Constituição Federal de 1988 é necessário elaborar o PPA de forma participativa, integrando todos os stakeholders numa arena aberta a proposições, discussões e alinhamentos estratégicos. O Estado do Tocantins, que adotou a Gestão para Resultados, parte para um modelo inovador de parceria público-privada com uma organização de comunicação – Organização Jaime Câmara –, de reconhecido know-how para atuar na mobilização social, com vistas a organizar as audiências públicas, elaborar pesquisas diagnósticas e sensibilizar a sociedade para a oportunidade de se discutir as escolhas para os próximos quatro anos de gestão.

**Amelia Panet; Caroline Cevada; Goldie Rodrigues; Patrícia Medeiros**

Tema: O Orçamento Democrático como um instrumento na construção da urbanidade: experiência de João Pessoa-PB, de 2005 a 2011

O trabalho apresentado pelos especialistas visa demonstrar como se estabelece parte do planejamento urbano da cidade

de João Pessoa (PB), com a implantação do instrumento de gestão participativo, o Orçamento Democrático (OD), a partir de 2005. O OD, segundo os autores, é uma política de governo vinculada à Secretaria de Transparência Pública do município. E, por meio desse instrumento, grande parte da aplicação dos recursos públicos é decidida pela população. Esse mecanismo de gestão compartilhada tem caráter deliberativo e vem modificando a paisagem da cidade, conferindo qualidade e compartilhando responsabilidades para com os espaços e equipamentos públicos. Para os especialistas, o ciclo do OD se desenvolve durante todo o ano evoluindo desde audiências regionais com a população e os representantes de bairros, até a avaliação e planejamento de ações e construções no município. Os representantes municipais percorrem as regiões orçamentárias para conhecer as reivindicações da população e elencar as prioridades de investimento por bairro. Esse processo é feito em audiências públicas, num diálogo direto com

a comunidade. Para além do objetivo principal, o OD vem se consolidando como um instrumento pedagógico de cidadania na construção de uma tão almejada urbanidade.



Gestão de pessoas e transparência foram temas debatidos durante o Congresso Consad

## PAINEL 28

### Governança em rede: perspectivas e avanços para a consolidação de uma gestão compartilhada do SUS em MG

Laura Monteiro de Castro Moreira; Maria Letícia Duarte Campos; Iveta Malaquias

Tema: O Decreto nº 7508/11 e a consolidação do modelo de gestão do SUS/MG

O paper relatou a experiência de Minas Gerais no processo de consolidação do modelo de gestão do SUS, tendo como foco o esforço empreendido nos últimos anos para a definição e validação de métodos capazes de subsidiar o delineamento e a implantação das Regiões de Saúde e Redes de Atenção à Saúde. O trabalho apresentou uma análise comparativa entre os conceitos expressos no Decreto nº 7.508/11 e os contidos na elaboração das ferramentas utilizadas para implementação do SUS/MG que tinha como projetor Estruturador, o Plano Diretor de Regionalização em Minas Gerais-PDR/MG, cuja base conceitual era permitir melhor distribuição espacial para a organização das redes de atenção à saúde. As autoras afirmam que enquanto instrumento de planejamento e gestão, o PDR/MG trouxe um caráter inovador por meio da criação de um indicador de resolubilidade utilizado para auxiliar o processo de tomada de decisão de investimentos para organizar as redes assistenciais.

Francisco Antônio Tavares Júnior; Cristina Luiza e Rubensmidt Riani

Tema: Construindo consensos em torno de uma gestão regional e integrada no SUS em Minas Gerais: a experiência da realização do Curso de Gestão Microrregional.

O paper apresenta a estratégia de governança regional de Minas Gerais com a implantação do Curso de Gestão Microrregional, que possibilitou que mais de 2000 gestores e técnicos de saúde fossem qualificados para trabalhar aspectos relativos ao planejamento e a gestão do SUS. O trabalho apresentou os principais aspectos referentes ao Curso, como conteúdo, público, estrutura e demonstrou ainda os principais resultados alcançados. Além disso, apontou algumas importantes questões para as quais ainda se faz necessário avançar no intuito de se estabelecer uma gestão integrada em nível regional. Dentre os resultados alcançados, pode-se destacar o aumento do número de municípios que tiveram seus planos e relatórios aprovados.

## Maria Letícia Duarte Campos; Laura Monteiro de Castro Moreira

### Tema: O complexo regulador da macro Norte de Minas: análise crítica para a disseminação de um modelo pioneiro para a gestão da urgência e emergência do SUS/MG

Neste painel, foi apresentada a experiência do Complexo Regulador da Macrorregião Norte de Minas Gerais, uma inovação no modelo de gestão do acesso aos serviços de urgência e emergência, reunindo dentro da mesma estrutura física, o grupo médico designado como autoridade sanitária, os equipamentos e

os profissionais do SAMU. O trabalho analisou a experiência do Complexo Regulador implantado em Montes Claros, com vistas ao aperfeiçoamento e fortalecimento das práticas de gestão e dos processos de trabalho adotados. Foi realizado um diagnóstico situacional, identificando as fragilidades e oportunidades de melhoria, bem como as premissas para que as mesmas sejam implementadas, a partir de três aspectos relevantes do Complexo Regulador: o sistema de governança, o financiamento dos serviços e a metodologia de trabalho para a gestão clínica. As autoras concluem que o Complexo Regulador serviu de modelo para a institucionalização e disseminação dos próximos 12 complexos que serão implantados até 2014, ao mesmo tempo que revelou a importância de "fazer o caminho no caminhar".

## PAINEL 29

### Governança Pública em Ação: Resultados, processos e pessoas

Caio Márcio Marini Ferreira; Ivan Rodrigues; Cláudio J. Menna B. Gomes; Gilberto Porto; Cristiano Augusto Venâncio

#### Tema: Governança para Resultados Municipais: o caso da Prefeitura de São José dos Pinhais (PR)

A Reforma gerencial da Administração Pública Federal brasileira impulsionou um movimento de modernização em direção aos estados. Recentemente, conforme os autores do trabalho, se iniciou uma dinâmica própria de reformas nas Administrações Públicas municipais. Porém, com avanços em campos específicos e isolados, ficou caracterizado uma espécie de ativismo fragmentário de inovação. Segundo eles, em São José dos Pinhais, município paranaense que compõe a Região Metropolitana de Curitiba, a Administração Pública Municipal está implantando um modelo integrador de gestão orientada para resultados. A iniciativa ora em curso na Prefeitura é baseada na abordagem do Governo Matricial, que integra múltiplas perspectivas de análise de gestão pública em três grandes blocos: (a) a construção de uma agenda estratégica; (b) o alinhamento das estruturas implementadoras; (c) a construção de uma sistêmica para o monitoramento e avaliação. Na apresentação, os participantes mostraram os resultados alcançados e os próximos passos do projeto do município.

Cláudio Chauke Nehme; Paulo Henrique de Assis Santana; Cláudio Chauke Nehme; João Paulo Mota; André Macieira

#### Tema: Revisão e Automação de Processos no Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação

A ciência, tecnologia e inovação são temas de política pública fundamental para o desenvolvimento do Brasil, principalmente, nas áreas social e econômica. Por esse motivo, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) está promovendo iniciativas de melhoria de processos e estruturação de sistemas de informação gerencial, o projeto Plataforma Aquarius. Segundo os autores, o projeto, que está sendo implementado, irá promover uma verdadeira gestão por processos que consiste na modelagem, automatização e gestão de processos críticos e estruturantes do Ministério, integrando-os aos sistemas existentes. A iniciativa possui características inovadoras, pois combina um conjunto de fatores com vistas a viabilizar a implementação de uma sala de situação que integra a gestão interna com prestação de contas à sociedade; e possibilita ainda a avaliação dos resultados e o acompanhamento do impacto de diversas ações e atividades vinculadas ao MCTI, além de se basear na adoção de ferramentas de software livre para a geração de fluxos automatizados via BPMS.

**Antônio Hallage; Gilberto Porto; Fabio Cammarota; Matheus Campos**

**Tema: Alinhamento da Estrutura Organizacional: O caso da SANEPAR**

O trabalho apresentado pelos especialistas Antônio Hallage, Gilberto Porto, Fabio Cammarota e Matheus Campos, mostrou como a Companhia de Saneamento do Paraná (SANEPAR) conseguiu alinhar a sua estrutura organizacional, os resultados já obtidos e os próximos passos para a sua sustentabilidade. Os três pontos apresentados no projeto foram: a) identificar seus processos-críticos e promover seu redesenho de forma alinhada com a estratégia; b) repensar sua estrutura organizacional buscando um novo modelo de organização que permita; c) repen-



Corrupção e controle social estiveram no centro do debate da quinta edição do Congresso

sar seu modelo de carreira, avaliação de desempenho e remuneração de forma que reconheça as equipes que mais contribuam para geração de resultados. Segundo os autores, dentro de uma gestão orientada para resultados, a etapa de alinhamento da estrutura implementadora representa uma etapa importante para a execução da estratégia. Para eles, é necessário avaliar se a estrutura organizacional, os processos de trabalho e as políticas de gestão de pessoas estão coerentes com os resultados esperados e se não estiverem quais são os ajustes necessários.

**Thiago Alvim Camargo**

**Tema: Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal: reflexões sobre avanços (?) e desafios**

O trabalho apresentado pelo especialista, Thiago Camargo, teve como objetivo descrever o sistema de gerenciamento de recursos humanos do Governo Federal brasileiro e a sua organização. Para realizar o projeto, Camargo analisou as principais características do sistema de gestão de recursos humanos cumprindo o roteiro formado por cinco unidades de análise: contextualização, estratégia de recursos humanos, dimensionamento (quantitativo e qualitativo) de RH, gerenciamento de recursos humanos e organização da área de RH. Segundo o autor da pesquisa, o resultado encontrado identificou uma excessiva centralização da gestão de recursos humanos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a rigidez do Regime Jurídico Único como os principais gargalos a serem superados.

## **PAINEL 30**

# **Inovação em gestão no SUS: a ouvidoria ajudando a garantir transparência e acesso com qualidade**

**Luis Carlos Bolzan; Patrícia Chagas Neves**

**Tema: Acesso e acolhimento: A ouvidoria mais perto do cidadão**

A Ouvidoria-Geral do SUS passou a adotar uma estratégia de disseminação da cultura de ouvidoria ativa, que visa ser um canal de diálogo mais próximo das populações que tem dificuldade de acesso aos serviços do SUS, devido à condição geográfica ou desconhecimento por parte dos cidadãos. Para realizar tal meta, a Ouvidoria-Geral do SUS implantou a "Ouvidoria Fluvial". Segundo os autores do trabalho, Luis Carlos Bolzan e Patrícia Chagas Neves, essa ouvidoria tenta contemplar as populações ribeirinhas do país, por meio

de parceiras com as Secretarias de Saúde. A intenção é chegar até essas populações nos barcos que levam e prestam serviços de saúde. O Projeto Piloto foi executado no município de Porto Velho (RO) em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde do município, que tinha como objetivo contribuir para o aumento do acesso à Ouvidoria-Geral do SUS e ao próprio Sistema Único de Saúde (SUS). Um questionário composto por 37 perguntas foi aplicado para 35 pessoas das comunidades visitadas. A maioria dos entrevistados foram mulheres jovens de 21 a 30 anos. Os resultados obtidos foram variados, mas no quesito saúde os números foram: 70% da população entrevistada não possui plano de saúde, 66% disse que a periodicidade do barco era de uma vez ao ano, 81% informou que ficavam sabendo das campanhas de vacinação por meio das visitas

dos Agentes Comunitários de Saúde, e 89% dos entrevistados afirmaram que recebiam visita dos agentes diariamente. Além disso, 30% dos entrevistados afirmaram ter de 4 a 6 filhos, 82% disseram que o pré-natal era realizado no posto da comunidade e 40% utilizava o trabalho das parteiras. A respeito dos cuidados pessoais com a sua saúde, a maioria informou que utiliza chás e ervas para se cuidarem. Quanto às urgências e emergências, 88% afirmaram que buscariam o atendimento no barco ambulância do posto de saúde mais próximo. Por fim, 80% deles avaliaram a saúde como regular.

**Luis Carlos Bolzan; Luciana Aguiar Albano e Souza; Vaneuza Nascimento Santos Andrade; Luciana Camila**

**Tema: Ouvidoria Ativa: A inovação das pesquisas de satisfação na Ouvidoria-Geral do SUS**

A Ouvidoria-Geral do SUS tem inovado na promoção de espaços ativos, também como foi apresentado no painel anterior, seja para acolher sua demanda ou ainda para saber sua opinião sobre os serviços do SUS. Segundo os especialistas, a Ouvidoria-Geral do SUS deu início as ações de Ouvidoria ativa, que é a realização de

pesquisas com o objetivo de conhecer a realidade e a satisfação dos usuários do SUS. Assim, o acesso com qualidade e a satisfação permeiam temas prioritários do Governo Federal como: atenção básica, urgência e emergência, saúde da mulher e saúde mental, dentre outros. As pesquisas podem subsidiar o Ministério da Saúde na reformulação e avaliação das políticas públicas de saúde. Para os autores, o principal desafio consiste em transformar os resultados em melhorias para a saúde da população brasileira.



A Lei de Acesso à Informação pontuou boa parte das discussões que levaram 2 mil pessoas ao Congresso Consad de Gestão pública

## **PAINEL 31** **A experiência de Minas na Qualidade e Produtividade do Gasto**

**Luciana Vianna de Salles Drumond; Lívia Colen Diniz; Ana Luiza Camargo Hirle**

**Tema: A criação, implantação e benefícios da instituição do modelo padronizado de planejamento anual de compras – Pré-Compra – para os órgãos e entidades do poder executivo do Estado de Minas Gerais**

A ampliação do atendimento ao cidadão e a melhoria da qualidade dos serviços a eles ofertados devem ser objetivos primordiais da Administração Pública e para concretizá-los é essencial a qualidade e produtividade do gasto. Para as autoras do projeto, Luciana Vianna de Salles Drumond, Lívia Colen Diniz e Ana Luiza Camargo Hirle, a despesa realizada com compras públicas ocupa o 2º lugar entre as despesas do estado de Minas Gerais, sendo inferior apenas à com pessoal. Assim, o governo estadual tem buscado o desenvolvimento de políticas, processos e ferramentas que promovam o uso dos recursos públicos com máxima eficiência. No âmbito das reformas empreendidas nas compras, tem destaque o Planejamento de Compras. Segundo as es-

pecialistas, a ferramenta surgiu para atender a necessidade de gestão capaz de promover a identificação de demandas para cada exercício, o mapeamento dos processos críticos e prioritários e a sua respectiva distribuição ao longo do exercício. Esse modelo aproxima as áreas demandantes e os setores de compras e imprime eficiência ao atendimento por bens e serviços para a realização de políticas públicas.

**Luciana Vianna de Salles Drumond; Liliane Gualberto Scalioni; Welson Kleiton Antônio de Souza; Daniela Aparecida Silva Rocha**

**Tema: A utilização do poder de compra do Estado de Minas Gerais para induzir o desenvolvimento sustentável no que se refere à prosperidade econômica, à responsabilidade social e à administração ambiental**

O trabalho apresentado mostrou como o estado mineiro empenhou-se em incorporar a sustentabilidade em suas compras pú-

blicas, com o foco redução da pressão sobre recursos naturais, atuar como indutor de condutas sustentáveis e servir de exemplo a outras unidades da federação. De acordo com os autores, alguns exemplos de iniciativas têm-se as práticas de consumo e produção sustentáveis adotadas em relação a alguns grandes grupos de compras do Estado, como: materiais de escritório, equipamentos de informática, pavimentação e refeições fornecidas em penitenciárias, delegacias e hospitais públicos. Além disso, soma-se o Programa Estadual de Gestão de Água e Esgoto (PEGAE), o Programa de Gestão Energética Estadual (PGEE), o Programa "AmbientAÇÃO", as obras públicas a exemplo do Mineirão e da Cidade Administrativa, a revisão do Catálogo de Materiais do Estado e o fomento à participação das pequenas empresas.

**Aline Martins Ribeiro Tavares Rezende; André Abreu Reis e Jean Mattos Duarte**

**Tema: A experiência mineira na integração da gestão orçamentária à gestão das compras públicas: soluções para o controle da margem de realização de novas despesas**

O trabalho apresentado pelos especialistas, Aline Martins Ribeiro Tavares Rezende, André Abreu Reis e Jean Mattos Duarte, teve como objetivo demonstrar a experiência recente do esta-

do de Minas Gerais na integração da programação orçamentária das despesas contratuais à execução do orçamento público. Com isso foi possível a identificação das reservas orçamentárias para futuros comprometimentos. Segundo os autores, a redução do distanciamento existente entre a gestão orçamentária e a gestão de compras públicas passou a ser uma das principais frentes de atuação do Governo de Minas Gerais para aprimorar a qualidade do gasto público, uma vez que é crescente a parcela consumida pelas despesas contratuais no orçamento discricionário estadual. Na prática, o grande desafio é produzir ganhos qualitativos no processo orçamentário através da transparência e eficiência alocativa, priorizando despesas e garantindo o equilíbrio fiscal.



O Congresso teve cobertura em tempo real pelo twitter e facebook. Mais de meio milhão de internautas acompanharam as discussões pelas redes sociais

## **PAINEL 32**

### **Mapeamento do perfil de atuação das unidades de gestão de pessoas do poder executivo**

**Alexandre Kalil Pires; Eduardo Monteiro Pastore**

**Tema: A experiência da pesquisa: Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal**

O paper descreveu o processo de implementação da pesquisa "Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal", e procurou detalhar o processo de planejamento da pesquisa, as estratégias utilizadas na execução das etapas e algumas percepções oriundas da execução da pesquisa, nas fases anteriores

à análise dos dados coletados. A pesquisa, realizada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em parceria com a Universidade de Brasília traçou um perfil das áreas que executavam as políticas de desenvolvimento de pessoas e de avaliação de desempenho a fim de alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias institucionais. Segundo os autores, as principais vertentes de análise da pesquisa foram: (1) em que medida as áreas de RH dos órgãos setoriais estão inseridos nos níveis estratégicos? (2) qual a capacidade operacional das UGPs? Ainda que não seja objeto de estudo deste trabalho revelar os resultados da pesquisa, pode-se afirmar, claramente, que o mapeamento das UGPs será muito importante para subsidiar o MPOG, em duas vertentes de atuação, como órgão central

formulador de políticas. Além disso, a realização desta pesquisa, leva a respostas mais claras sobre como o Estado pode ampliar sua capacidade de execução, por meio de uma gestão profissional e estratégica de pessoas.

### **Maria Júlia Pantoja; Sheila Maria Reis Ribeiro**

#### **Tema: Caracterização do Perfil e Análise da Capacidade Operacional das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo na Administração Pública Federal - APF**

O trabalho apresentou uma avaliação preliminar dos dados selecionados para análise relativos às três dimensões - Gestão das Informações; Planejamento da Força de Trabalho e das Estruturas Organizacionais; e processo de planejamento de concurso público. O recorte foi feito para permitir responder às seguintes questões: As Unidades de Gestão de Pessoas - UGPs monitoram um núcleo de informações relevantes para a organização? As UGPs realizam e ou participam de um processo de planejamento da força de trabalho? Um resultado preliminar dessas análises permitiu afirmar que, aproximadamente, em 73% dos ministérios que responderam à pesquisa há consolidação e monitoramento de um núcleo razoável de informações gerencias sobre o universo de pessoas da organização, sob a competência das Unidades de Gestão de Pessoas. Os dados indicam a necessidade de fortalecer a capacidade de gestão das UGPs, no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho mais especificamente no que tange à metodologias para definição de perfis de competências profissionais e gerenciamento de informações. Concluiu-se também que a maioria dos Ministérios planejam apenas em nível gerencial sem o envolvimento da equipe técnica.

### **Pedro Paulo Murce Meneses; Tatiane Paschoal; Diogo Fonseca; Marizaura Reis; Natália Gomes; Igor Guevara; Antônio Isidro Filho**

#### **Tema: Mapeamento do perfil funcional das unidades de gestão de pessoas em órgãos setoriais da administração pública**

O trabalho avaliou o perfil adotado pelas unidades de gestão de pessoas na Administração Pública Direta, adotando as perspectivas de modelo estratégico e tradicional. A análise simplificada dos dados evidenciou que, na opinião dos gestores consultados em 23 Ministérios, predomina nas unidades o perfil tradicional e burocrático de gestão de pessoas. Tal conclusão se expressa em aspectos como a forte centralização administrativa, a orientação

para o controle operacional e a adstritação às normas que designam características atribuídas à configuração e modo de atuação dessas unidades. São reconhecidos aspectos, apontados na literatura como estratégicos, que, no entanto, não se sobressaem, na medida em que coexistem em conflito com práticas burocráticas e não são fatores centrais para a caracterização de um modelo estratégico. O trabalho mostrou que a área de Recursos Humanos deve atuar criando soluções técnico-científicas capazes de construir e atualizar os modelos e as políticas de RH que ainda estão baseadas na realidade da década de 70. Por fim, encerra-se o painel com a seguinte reflexão: o quanto a área de RH apoia os dirigentes de sua organização.

### **Renata Melgaço Gonçalves; Elaine Pereira Pontes**

#### **Tema: As expectativas da melhoria da qualidade da assistência em Unidades de Terapia Intensiva do Estado de Minas Gerais, no Sistema Único de Saúde, obtidas a partir da capacitação profissional**

O estudo apresentado por Renata Melgaço Gonçalves e Elaine Pereira Pontes evidenciou a melhoria das expectativas da qualidade assistencial nas unidades de terapia intensiva dos hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS), a partir de capacitação profissional. As autoras mostraram que com a capacitação da equipe interdisciplinar dentro da Unidade, eram esperados resultados positivos com foco no desenvolvimento de novas opiniões e propostas a serem aplicadas dentro do campo de trabalho, visando à qualidade do serviço prestado ao paciente. Nas unidades de terapia intensiva ficam os pacientes com risco iminente de morte e que necessitam de cuidados críticos e intensivos. Nesta situação, os mesmos não se encontram em condições de aguardar por vaga de leitos disponíveis e convencionais, necessitando de cuidados imediatos.



O Congresso Consad de Gestão Pública é o maior evento do gênero no país em razão do número de pessoas reunidas e de trabalhos apresentados

## PAINEL 33

### Melhorias de Gestão em UTIs

Renata Melgaço Gonçalves; Elaine Pereira Pontes

**Tema: A busca de melhorias para uma gestão com qualidade das unidades de terapia intensiva (UTI) no estado de Minas Gerais (MG)**

A apresentação feita pelas especialistas, Renata Melgaço Gonçalves e Elaine Pereira Pontes, mostrou as ferramentas utilizadas pela Coordenação de Terapia Intensiva da Secretaria Estadual de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) para a melhoria da gestão das Unidades de Terapia Intensiva (UTI) do Estado. Segundo as autoras, os estudos feitos possibilitaram a identificação de fatores que apresentam impacto na busca para melhoria da gestão com qualidade das UTI no Estado de Minas Gerais. Além da capacitação profissional dos servidores estaduais por meio de investimentos do Governo de Minas Gerais, são elaborados estudos também. A Coordenação é responsável por realizar atividades como o planejamento estratégico, controle/avaliação e o credenciamento dos leitos de UTI destinados para o atendimento de paciente do Sistema Único de Saúde (SUS).

Renata Melgaço Gonçalves; Elaine Pereira Pontes

**Tema: Estudo de taxa de ocupação de leitos de terapia intensiva do estado de Minas Gerais**

O estudo apresentado pelas especialistas Renata Melgaço Gonçalves e Elaine Pereira Pontes teve como objetivo otimizar os leitos de UTI já existentes no estado de Minas Gerais, aumentando sua utilização pelos usuários SUS dependentes. Devido a crescente demanda de leitos de terapia intensiva foi necessário a criação de uma proposta do Estudo de taxa de ocupação dos leitos credenciados para junto ao Sistema Único de Saúde (SUS). Segundo as autoras, por meio do estudo realizado foi possível identificar os leitos de UTI que não estavam em funcionamento e/ou não eram ofertados aos pacientes SUS, sendo estes encaminhados ao descredenciamento e imediato remanejamento de leitos funcionantes e aptos ao credenciamento. Como resultado, os efeitos do estudo ultrapassaram a proposta de remanejamento de leitos que não estavam em funcionamento, pois houve grande estímulo para credenciamento de novos leitos pelo Estado, aumentando, deste modo, a oferta assistencial para os pacientes que necessitam do SUS.

## PAINEL 34

### Modelo e realidade: operacionalizando a meritocracia

Maria Fernanda Alessio

**Tema: Profissionalizando a Administração Pública: O Caso da Certificação de Dirigentes Públicos Paulistas**

A especialista Maria Fernanda Alessio apresentou o trabalho com o tema Profissionalizando a Administração Pública: O Caso da Certificação de Dirigentes Públicos Paulistas. A intenção foi discutir o tema da profissionalização do serviço público. Como caso empírico, a autora apresentou a experiência da Certificação Ocupacional do Estado de São Paulo, utilizada em seis diferentes cargos de livre provimento e exoneração, dentre eles os de Dirigente Regional de Ensino. Segundo Alessio, o objetivo da certificação é acreditar profissionais tecni-

camente capazes para ocupar os referidos cargos. A lista dos servidores certificados alimenta um banco de talentos, utilizado como instrumento gerencial pelos políticos para nomear, a qualquer momento, quaisquer servidores que sejam de sua confiança. Este modelo, ao combinar critérios meritocráticos e políticos para seleção e nomeação de servidores, pode ser discutido como avanço fundamental para a profissionalização do serviço público, conforme o entendimento da especialistas. Apesar dos avanços do modelo, podem ser discutidas possibilidades para seu aprimoramento, de modo a permitir a efetiva atuação de tais atores como dirigentes públicos, na busca constante por resultados.

**Fabio Alvim Klein; Fernando Vizotto Galvão; Alberto de Mello Ferreira**

## Tema: Determinantes da Evasão e Retenção dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental: um estudo empírico nos principais estados brasileiros

O estudo realizado pelos especialistas, Fabio Alvim Klein, Fernando Vizotto Galvão e Alberto de Mello Ferreira, identificou os critérios determinantes da evasão e retenção dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Segundo eles, fatores críticos de gestão de pessoas, remuneração, promoção e progressão, identificação com a carreira, atribuições do cargo, atividades desempenhadas, dentre outros, são aspectos relevantes para evasão ou retenção desses profissionais. Também foram levados em conta fatores relacionados à satisfação profissional desses servidores. Dados coletados em 2010 junto a mais de 250 EPPGGs nos estados da Bahia, de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e do Governo Federal mostram que a remuneração é fator determinante para a retenção de talentos, ao passo que a satisfação no trabalho depende também de outros fatores, como as atribuições do cargo e relevância das atividades desempenhadas. Para os autores, os dados levantados permitem uma análise estatística inédita capaz de fornecer importantes subsídios para a implementação de uma eficaz política de gestão de pessoas voltada para o fortalecimento dessa e de outras carreiras estratégicas para a administração pública.

## Filomena Maria Lobo Neiva Santos; Flora Maria Carneiro Teles; Maria Hebe Camurça Citó

### Tema: Perfil do gestor do poder executivo do Ceará: o que temos e o que queremos

O perfil dos gestores do poder executivo estadual, dividido nas categorias de alta, média e básica gerência, foi o tema tratado pelas especialistas, Filomena Maria Lobo Neiva Santos, Flora Maria Carneiro Teles e Maria Hebe Camurça Citó. O estudo apresentado revelou aspectos gerais, como idade, sexo, tempo de serviço e formação acadêmica e evolui para o mapeamento das expectativas de competências necessárias para a condução da gestão pública do poder executivo estadual cearense. As autoras realizaram uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo e quantitativo, com base em um questionário organizado em duas partes, a primeira destinada ao perfil profissional e a segunda destinada ao grau de importância das competências identificadas como necessárias ao gestor público. Dentre outras etapas, a pesquisa se propôs fomentar o planejamento da formação de gestores públicos sob a responsabilidade da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, culminando numa proposta formativa baseada no real cenário da gestão pública cearense.



Durante o Congresso, o Consad e o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão reuniram-se para definir os eixos temáticos da agenda federativa

## PAINEL 35

### Negociação coletiva e a democratização das relações de trabalho

Marcela Tapajós e Silva

Tema: Governo, sociedade e servidores: tratamento de conflitos e retomada de confiança no serviço público brasileiro

O trabalho apresentado pela especialista Marcela Tapajós e Silva tratou do tema Governo, sociedade e servidores: tratamento de conflitos e retomada de confiança no serviço público brasileiro. As relações de trabalho são inegavelmente conflituosas, de modo que para garantir uma gestão pública eficaz na prestação de serviços públicos de qualidade a democratização das relações de trabalho é fundamental. Nesse sentido, para a autora, é necessário instituir instrumentos de diálogo institucional na gestão pública com vistas a dar tratamento aos conflitos das relações de trabalho, evitando o seu agravamento. Segundo Silva, a Mesa Nacional de Negociação Permanente, instituída em 2003 no governo federal, foi o principal expoente do processo de democratização das relações de trabalho. Com o advento da aprovação da Convenção nº 151 da OIT, a negociação coletiva no setor público passou a ser um direito expressamente reconhecido para os servidores públicos brasileiro. Assim, a legislação brasileira deveria adaptar-se para garantir o direito e aprimorar as regras da liberdade sindical.

Wilmar Lacerda, Carlos Matos; Haroldo Fernandes Filho; Michel Szurkalo

Tema: DIALOGA-DF: democratização das relações de trabalho no DF

Por meio de uma análise descritiva, os especialistas Wilmar Lacerda, Carlos Matos, Haroldo Fernandes Filho e Michel Szurkalo, fizeram apresentação sobre o DIALOGA-DF. O trabalho visou reconstituir o programa de governo que instituiu, no Distrito Federal, uma Mesa Permanente de Negociação Coletiva com as entidades sindicais de servidores públicos do DF. O DIALOGA-DF, coordenado pela Secretaria de Administração Pública (SEAP), tem como principal ação a democratização das relações de trabalho no serviço público do DF. Segundo os autores, essa Mesa Permanente de Negociação teve uma composição paritária entre representantes do Governo e do movimento sindical de trabalhadores do setor público do DF. Uma de suas principais atribuições foi discutir, em conjunto com a representação sindical dos servidores, temas gerais e comuns que afetam as categorias de servidores do DF, com o intuito de dirimir conflitos e propor negociações sobre propostas de planos de carreira, cargos e remunerações. Além disso, a iniciativa contribuiu com o projeto de discussão e elaboração da regulamentação da Convenção nº 151 da Organização Internacional do Trabalho na capital federal.

## PAINEL 36

### Novas abordagens na gestão de RH

Alexandra Christina Tigges; Cristiano Faria Louzada; Fernanda Mayer dos Santos Souza; Nina Silva Valentim

Tema: Avaliação Periódica de Desempenho online: desafios e avanços

O trabalho retratou a experiência do Município de Vitória com a implantação da Avaliação Periódica de Desempenho dos servidores efetivos para fins de Evolução Funcional feita por meio do site do Município. Para os autores, a Avaliação Periódica de Desempenho torna-se um processo anual e contínuo de todos os servidores efetivos. Anualmente os servidores acessam o site,

em um período específico, e realizam a avaliação. O desafio do processo de Avaliação online destaca-se: cultura do processo de Avaliação, falta de prática no preenchimento da avaliação online, dificuldade de alguns servidores em acessar a internet (falta de conhecimento), não cumprimento do prazo pela chefia para proceder a avaliação da equipe. Segundo os especialistas, apesar dos desafios, houve vários avanços desde a primeira avaliação ocorrida em 2010, entre eles: a divulgação do passo a passo para facilitar o acesso ao Sistema de Avaliação online, a garantia que todos os servidores são avaliados pela chefia, a integração com o Sistema de Gestão de Pessoas, a facilidade para compilação dos dados e para divulgação da relação dos servidores com direito a Progressão.

**Fernanda Mayer dos Santos Souza; Lucimara Bispo dos Santos Almeida****Tema: A importância da estruturação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho para a Gestão de Pessoas**

O trabalho das especialistas, Fernanda Mayer dos Santos Souza e Lucimara Bispo dos Santos Almeida, retratou a experiência do município de Vitória, com a criação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, que foram fundamentais para a Gestão de Pessoas. Até 2005 as atividades de cargos, salários e avaliação de desempenho eram realizadas pelo Departamento de Gestão de Pessoas. E subordinados ao Departamento estavam os setores de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Cargos e Salários e Núcleo de Indicadores. Com a Reforma Administrativa em 2006, o Departamento de Gestão de Pessoas foi dividido em: Gerência de Recrutamento, Seleção e Registro e Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho. Segundo as autoras, logo após a criação desta Gerência deu-se início a discussão do Plano de Cargos e da Avaliação de Desempenho. Os servidores foram enquadrados no Plano de Cargos em janeiro de 2007, a Avaliação Especial de Desempenho iniciou em março de 2009 e a Avaliação Periódica em janeiro de 2010, bem como toda a análise de solicitação de pessoal passou a ser analisada com maior criticidade, sendo feito um diagnóstico da necessidade baseado em informações do total de servidores, atividades desenvolvidas, jornada de trabalho e demanda de trabalho.

**Francisco Costa de Andrade; Getúlio Bandeira Pinheiro****Tema: Objetivo da Educação Tributária – Contribuição no aumento da emissão voluntária de documentos fiscais; aumento da consciência cidadã e, como consequência, aumento do IPM**

Com o objetivo de oferecer um melhor atendimento às demandas fiscais e tributárias do produtor rural, a Secretaria de Fazenda do Espírito Santo criou, em parceria com os municípios do estado, o Núcleo de Atendimento ao Contribuinte Produtor Rural (NAC). Segundo os especialistas Francisco Costa de Andrade e Getúlio Bandeira Pinheiro, o estudo mostrou que nesse modelo de gestão, os servidores municipais são qualificados para atuar interagindo com os produtores rurais, mais próximos das comunidades. Isso facilita o cumprimento das suas obrigações tributárias, proporcionan-

do-lhes a compreensão de que a regularização de sua atividade econômica, que repercute na receita do município e, consequentemente, na oferta de bons serviços públicos. O resultado do trabalho foi que nos municípios em que essa forma de gestão foi implementada mais intensamente obteve significativa melhora nas relações entre o ente tributante e a comunidade produtora rural, com redução dos conflitos de interesses. Outra consequência foi o incremento do valor adicionado fiscal rural, fator que contribui positivamente para a receita desses municípios.

**Fernando Antonio Barreto Dantas****Tema: A terceirização de serviços como instrumento de gestão no serviço público**

O tema A terceirização de serviços como instrumento de gestão no serviço público foi apresentado pelo especialista Fernando Antonio Barreto Dantas. Nas últimas décadas, o mecanismo da Terceirização de Serviços tem sido ampla e progressivamente disseminado no Brasil como valiosa ferramenta de gestão. Para ele, os editais e termos de referência que permeiam os contratos de Terceirização devem ser elaborados e submetidos à apreciação das áreas jurídicas de cada entidade, de modo a tornar caracterizada a contratação de serviços e não de pessoas. Com isso, seria minimizado os riscos de eventuais demandas trabalhistas e responsabilidades solidárias para o ente contratante. Segundo Dantas, a terceirização deve ser entendida como uma opção gerencial que se insere no esforço de racionalização que perpassa todos os segmentos estatais e produtivos. No entanto, é preciso haver disciplina no âmbito do serviço público, para se evitar que injunções casuísticas e competições predatórias que comprometam os objetivos de um modelo concebido para auxiliar as ações administrativas. O trabalho da lavra dos gestores de recursos humanos do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará tem a pretensão de fomentar a discussão dos aspectos legais e operacionais inerentes ao fenômeno da Terceirização.



A troca de experiências entre gestores é um dos aspectos importantes do Congresso

## PAINEL 37

# Novas estratégias para o aumento do capital humano no setor público

**Maria Angélica Azevedo Gama; Maria Aparecida Muniz Jorge Dias; Maria Isabel Rolla França**

**Tema: Trilhas de Desenvolvimento de Competências: Uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do Governo de Minas**

Neste trabalho, foi apresentada a experiência de desenvolvimento e aumento do capital humano do Setor Público de Minas Gerais. Desde 2007, o Governo vem desenvolvendo ações na Política de Gestão de Pessoas, tendo como foco o subsistema de Gestão do Desempenho e como base a Gestão por Competências, com o objetivo de consolidar a cultura de meritocracia e promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados. Segundo os autores, o marco inicial do processo foi o mapeamento das competências requeridas aos gestores do Estado, seguido, em 2008, do mapeamento dos perfis de competências dos servidores alinhados à missão, visão, valores e planejamento estratégico de cada órgão e entidade. Até o ano de 2011 já foram mapeadas as competências em 14 órgãos e entidades e ressalta-se que, para subsidiar essa nova diretriz no Estado, programas e ações de desenvolvimento vem sendo realizados junto aos servidores e gestores envolvidos no processo. Considerando que a gestão do desempenho por competências constituiu-se em um processo entrelaçado ao desenvolvimento contínuo, o próximo desafio do Governo de Minas é a construção de trilhas para o desenvolvimento mais efetivo das competências compreendidas como essenciais aos servidores mineiros.

**Marcia Blumm; Débora Barros e Sonia Goulart**

**Tema: Mapeamento de processos, competências e desenvolvimento de equipes – os instrumentos de inovação na gestão do FNS**

Este trabalho descreveu a implantação participativa do Programa de Gestão da Inovação do Fundo Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde, suas ações e seus resultados. A pasta tem o 5º maior orçamento da União e o 2º maior orçamento dentre os Ministérios, e enfrentou um processo de perda da qualificação técnica, em função da substituição por novos servidores do quadro efetivo que

não detinham o conhecimento necessário para o desempenho das funções do órgão, gerando consequentemente desmotivação nos servidores que permaneceram no FNS. A fim de provocar as mudanças necessárias para garantir uma gestão mais participativa foram realizados: o mapeamento de processos; a implantação da gestão de pessoas por competências; e uma pesquisa de clima organizacional, que deu origem às oficinas de desenvolvimento de equipes e coaching gerencial. Este trabalho provocou mudanças significativa no FNS no que diz respeito a forma de atuação dos profissionais.

**Jeovana Lacerda Rodrigues; Amanda Naessa Gonçalves Miranda; Ana Cristina da Conceição Barbosa; Olívia Rocha Oliveira**

**Tema: Mapeamento de Competências: Evolução e Perspectivas do Modelo no Governo de Minas**

Considerando que a gestão do desempenho por competências é um processo contínuo, o trabalho mostra a construção de trilhas para o desenvolvimento mais efetivo de ações na Política de Gestão de Pessoas em Minas Gerais. O desafio era aprimorar e aperfeiçoar a Gestão do Desempenho, tornando-a mais próxima da realidade dos órgãos e entidades e ampliando a credibilidade e efetividade dos processos de avaliação de desempenho. Após 3 anos de implementação do projeto, com o envolvimento de 14 órgãos e entidades, o paper apresentou o modelo de mapeamento das competências essenciais e das perspectivas de evolução do modelo, relatando as propostas de reformulação da metodologia para possibilitar a disseminação do modelo nos demais órgãos e entidades do Governo de Minas. Desta forma, delineou-se em Minas Gerais um contínuo avanço nas políticas de recursos humanos no sentido de, cada vez mais, identificar, desenvolver e reconhecer as competências requeridas aos gestores e servidores do estado, competências essas demonstradas e necessárias para o alcance dos resultados institucionais.

**Rafael Castro Mello Carvalho**

**Tema: Rede de Consultores Internos: Instrumento de Aumento da Governança da Máquina Pública Estadual**

O trabalho relata a experiência do Estado da Bahia que lançou o Plano Diretor de Gestão. O PDG é uma estratégia sistêmica que tem por objetivo disseminar tecnologias de gestão utilizando o servidor como instrumento para aumento da governança e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados. A Secretaria de Administração da Bahia implementou a Rede de Consultores Internos (RCI-BA), formada por servidores efetivos de carreiras de nível superior. A RCI conta com 100 consultores que, após 140 horas de capacitação, tornaram-se aptos a disseminar as tecnologias de gestão mais demandadas pela máquina pública estadual: Planejamento Estratégico com Balanced Scorecard (PEBSC), Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), Análise e Melhoria de Processos (AMP) e Metodologia de Pesquisa de Satisfação (MPS). Além da economia com o uso de consultoria interna, a RCI fortalece a aprendizagem organizacional e é um instrumento de valorização do servidor. Desde o lançamento (julho de 2011), a Rede de Consultores já atuou em dez organizações estaduais, destacando-se o trabalho de

elaboração do Plano Estratégico da Secretaria para Assuntos da Copa do Mundo Fifa Brasil 2014 (Secopa) e da Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia) e o de Análise e Melhoria dos Processos Tributários na Secretaria da Fazenda.



O Congresso Consad de Gestão Pública acontece todos os anos em Brasília

## PAINEL 38

### Novas tecnologias e aplicações de governo eletrônico

**Robson Diego Ferreira; Breno Augusto Diniz Pereira; Juliano Nunes Alves**

**Tema: O governo aberto nas regiões sul e sudeste do Brasil: uma caracterização das atividades eletrônicas desenvolvidas**

O autor apresentou o estudo, que tem como objetivo caracterizar o funcionamento das atividades de governo aberto em meio eletrônico realizadas nos Poderes Executivos Estaduais das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, que abrangem os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catariana, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais. Foram usadas de base informações colhidas no primeiro quadrimestre do ano de 2011, formando o subsidio para a estrutura do trabalho, que envolveu duas formas de pesquisa: uma por meio de questionário eletrônico estruturado aplicado a gestores dos governos estudados, outra desenvolvida via avaliação dos sítios eletrônicos governamentais oficiais utilizando roteiro estruturado. Os resultados obtidos diante do cruzamento dos dados mostraram que existe uma multiplicidade de ações em governo aberto no formato eletrônico e o estágio de evolução

dos entes estudados foi apurado como variável. Constatou-se que existem diversas ações em desenvolvimento voltadas à transparência, colaboração e participação em formato eletrônico, que são a base para um governo aberto. Esse fato gera a expectativa de uma evolução contínua, inclusive com a possibilidade de benchmarking entre os entes estudados.

**Edson Carlos Germano; Hiroo Takaoka**

**Tema: Uma análise das dimensões da qualidade de dados em projetos de dados governamentais abertos**

Os autores apresentaram o resultado parcial de um trabalho de pesquisa que tem como objetivo analisar quais aspectos da Qualidade de Informação (QI) são contemplados na literatura que discute os princípios dos dados governamentais abertos e destacar as dimensões da QI que devem receber uma maior atenção em projetos de Dados Governamentais Abertos (DGA). Para construção desta análise eles adotaram uma abordagem metodológica bibliográfica, realizando uma revisão da literatura de QI e da literatura de DGA e em seguida fazendo o cruzamento de cada dimensão da QI com cada prin-

cípio dos DGA, a fim de fundamentar a avaliação das dimensões de Qualidade de Informação empreendida no estudo e ainda a teoria de Dados Governamentais Abertos. Os resultados preliminares da investigação científica produziram uma matriz que mostra a interação dos princípios dos DGA com as dimensões de QI. A análise mostrou que o princípio de DGA Completos possui o maior número de dimensões da QI inter-relacionada, e ainda que o princípio de DGA Atuais possui a menor quantidade de dimensão da QI inter-relacionada.

**Fernando C. G. D. Guerra; Marcelo de Alencar Veloso; Rogério Luís Massensini**

**Tema: Cloud Computing: questões críticas para a implementação em organizações públicas**

Os autores começaram a apresentação, dando a definição de Gartner (2008) para o termo Cloud Computing: computação em

nuvem, em que recursos relacionados de Tecnologia da Informação e Comunicação são fornecidos “como serviço” usando tecnologias de Internet para vários clientes externos. Daryl Plummer, vice-presidente do Gartner afirma que o uso, cada vez mais, dos recursos tecnológicos na internet “se deve, em parte, à popularização e padronização de tecnologias, e mais importante, ao dramático crescimento da popularidade da Internet.” Segundo os autores, o desenvolvimento explosivo das tecnologias da internet mostra-se positivo e impositivo à sua utilização. No entanto, pontos negativos também estão presentes em sua aplicabilidade. Sendo assim, partindo do princípio da inevitabilidade da adoção de soluções de Cloud Computing, o objetivo deste estudo foi apresentar alguns pontos a serem considerados ao se fazer a sua implementação, a fim de minimizar impactos negativos nos órgãos e entidades públicas. São questões que perpassam pela governança de processos, segurança da informação, infraestrutura, legislação e interoperabilidade dos serviços públicos.

## **PAINEL 39**

# **O planejamento governamental brasileiro - atualidade e perspectivas**

**Elton Bernardo Bandeira de Melo; Roberto Wagner Silva Rodrigues**

**Tema: Monitoramento, Avaliação e Controle – Superando o debate técnico-burocrático**

Os autores trouxeram a reflexão sobre algumas características dominantes do debate acerca do monitoramento, avaliação e controle de políticas públicas, que são: a valorização do conhecimento inerente às metodologias em detrimento do conhecimento do conteúdo das políticas, gerencialismo, valorização da perspectiva do financiador das políticas em detrimento da perspectiva do beneficiário, positivismo, tecnicismo, racionalismo, busca de imparcialidade em detrimento da pluralidade e apropriação do universal. Isto é evidenciado a partir de uma diversidade de documentos públicos. Algumas explicações para a formação deste ideário técnico-burocrático possuem raízes na história, economia e sociologia, conforme se pode argumentar com base em referências bibliográficas. Com base na análise de experiências de monitoramento e avaliação na Administração Pública Federal mostra-se como a superação, mesmo que parcial, de tal ideário, aumenta seu potencial de contribuição para as decisões na esfera pública. Por fim, os autores apontaram

possíveis caminhos que podem contribuir para tal superação, potencializando os mecanismos de gestão, e por fim, o próprio Estado enquanto produtor de bem-estar social.

**Marcos de Souza e Silva**

**Tema: Os desafios à burocracia para o planejamento no Brasil**

O texto apresentado trouxe uma reflexão sobre os caminhos da burocracia no Brasil nos últimos anos, relembrando alguns momentos singulares na estruturação da máquina pública, desde a república velha até a chegada ao fortalecimento da atuação do estado na última década. Foi levantado um questionamento sobre a forma de entrada nas carreiras federais, os critérios empregados nas avaliações dos candidatos e a necessidade ou não de se empreenderem mudanças nessas práticas. Exemplos de práticas atuais que fogem do modelo tradicional foram apresentadas e analisadas à luz do que se espera da atuação de um servidor público. A proposta foi discutir o que se espera com a valorização da meritocracia nos moldes de hoje nos certames realizados, e como isso influencia na composição e no posicionamento do corpo de funcionários do governo federal.

## PAINEL 40

# Organizações sociais e OSCIPs: balanço da experiência

Gerlainne Cristine Diniz Romero; Eduardo Campos Prosdocimi

Tema: Modelo de parcerias com OSCIPs do Estado de Minas Gerais: uma análise das ferramentas gerenciais estruturadas

Os autores iniciaram a apresentação trazendo o momento da regulamentação do modelo de Parcerias com OSCIPs em Minas Gerais: entendia-se que o monitoramento finalístico por se seria suficiente para garantir bons resultados, ou seja, o controle por resultados seria suficiente para garantir a boa execução da política pública. Contudo, tendo em vista vários desafios encontrados ao longo dos últimos anos, na implementação do modelo de parcerias, foram desenvolvidas ferramentas gerenciais, com intuito de proporcionar a melhoria dos resultados alcançados. O objetivo do trabalho apresentado foi analisar estas ferramentas gerenciais, verificando sua relação com a superação dos

desafios inerentes ao processo de contratualização, bem como sua capacidade de promover a aproximação entre os gestores de políticas públicas estaduais e os respectivos executores, quais sejam, representante de Órgãos Estatais Parceiros (contratantes) e OSCIPs (contratados).

**Milton de Sousa Coelho Filho**

Tema: 15 anos de organizações sociais: o modelo baiano

O autor apresentou as peculiaridades e avanços do modelo de publicização adotado pelo Poder Executivo da Bahia a partir do ano de 1997, como alternativa para a implementação de políticas públicas em face dos constrangimentos impostos à gestão pública direta, notadamente, a Lei de Responsabilidade Fiscal. Foram apresentados também alguns resultados da avaliação da capacidade de gestão das organizações sociais contratadas e as inovações institucionais-legais.



O evento de gestão promovido pelo Consad reuniu, além de especialistas, governadores, ministros e um palestrante internacional

## PAINEL 41

# Política nacional de desenvolvimento de competências

**Maria Júlia Pantoja; Marcia Iglesias; Renata Benevenuto; Arlete de Paula**

**Tema: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma caracterização do Estágio da Implementação do modelo de Gestão da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal**

O trabalho apresentou um breve diagnóstico da Política Nacional de Desenvolvimento de Competências-PNDC, considerada parte de uma estratégia do governo federal para fortalecer o serviço público. Nesta perspectiva, adquire relevância a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público. Os autores mostram o estágio de implementação da PNDC a partir de duas análises: uma quantitativa e outra qualitativa, onde os dados coletados estavam nos Relatórios de Execução do Plano Anual de Capacitação - PAC. Os autores concluíram que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal representa um grande avanço para a área de Gestão de Pessoas, na medida em que estabelece diretrizes e finalidades para o alcance da excelência da qualificação profissional na APF. Da mesma forma, suscitou vários desafios a serem superados na busca pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

**Silvio Carlos Arduini; Felipe de Castro Ribeiro; José Pompílio Gonzaga Júnior; Juliana Mozachi Sandri Barral**

**Tema: A Experiência do Banco Central do Brasil no Diagnóstico de Necessidades de Capacitação e Elaboração do PAC**

A experiência do Banco Central mostrou como ocorreu o processo de diagnóstico de necessidades de capacitação e elaboração do PAC em 2009-2010, 2010-2011 e 2011-2012 realizados pela Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen). A análise focou no alinhamento das ações educacionais às orientações estratégicas da Instituição, utilizando a Cadeia de Valor do BC, o Sistema de Gestão Orientada por Competências, e entrevistas com chefes de Unidades e chefes de Gabinete de Diretorias. A experiência sugeriu a utilização da Cadeia de Valor como instrumento de alocação de recursos nos próximos ciclos, bem como a estruturação das ações educacio-

nais em programas. Por fim, ainda como consequência da utilização da Cadeia de Valor, os autores informa que no ciclo 2011-2012 será proposta à Diretoria Colegiada a alocação de recursos por macro-produto. Essa visão permite uma melhor gestão dos recursos de acordo com a conjuntura vigente, permitindo, ao final, que se atinja a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, e que se cumpra a missão desta Instituição.

**Maria da Penha Padilha Tsuboi; Berenice Vallota Pantaleão**

**150.O Projeto de Mapeamento de Competências da Agência Nacional de Saúde (ANS)**

O trabalho, da Agência Nacional de Saúde (ANS), mostrou a construção do Projeto de Mapeamento de Competências a partir de uma abordagem mais participativa, com a realização de grupos focais e entrevistas para identificar e descrever as competências organizacionais, setoriais e individuais. Este Projeto proporcionou aos colaboradores da ANS uma visão panorâmica e estruturada do conjunto de ações desta Agência. O projeto alinha-se às diretrizes da SRH/MPOG referentes a gestão de RH na Administração Pública Federal e tem o objetivo de descrever as competências organizacionais, setoriais da ANS e individuais/técnicas de seus servidores. Segundo as autoras, o projeto proporcionou a todos – diretoria, corpo gerencial e servidores, uma visão ampla e estruturada das ações da Agência nos níveis organizacional, setorial e individual, assim como as demandas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho, segundo servidores e chefias imediatas. Encontra-se na 3a edição e fundamenta a implantação da gestão por competências, fornecendo subsídios ao plano anual de capacitação e aos planos de trabalho que referenciam a avaliação de desempenho para gratificação.

**Angela Lobo Costa; Kesia Cristine Melo; Carlos Eduardo Lopes da Silva; Camila Costa Torres**

**Tema: A implantação da avaliação de impacto das capacitações dos Servidores Técnico-Administrativos em educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)**

Neste painel, foi apresentado o projeto Implantação da Avaliação de Impacto das Capacitações dos Servidores Técnico-

Administrativos em Educação da UFRN, que consiste em uma ação de extensão que integra o GEST – Grupo de Estudos em Saúde Mental e Trabalho e o DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFRN, envolvendo estudantes de graduação, professores e servidores técnico-administrativos. O projeto abordou a temática de treinamento e avaliação do impacto de treinamento nas organizações de trabalho, mais especificamente as ações de capacitação de servidores técnico-administrativos da UFRN, tema que tem íntima relação com outras propostas da gestão universitária, como a gestão por competências, a avaliação de desempenho e a progressão funcional.



Durante o Congresso são lançados trabalhos e pesquisas sobre gestão e temas relacionados à administração pública

## PAINEL 42

### Processos de participação social na gestão pública no Brasil

**Maria Inês Caetano Ferreira;**  
**Helena Carla Cazas Fagundes**

**Tema: Planejamento Plurianual Participativo na Bahia: instrumentos institucionais**

As pesquisadoras apresentaram dados sobre o Plano Plurianual Participativo na Bahia e discutiram os desafios da construção de um processo de gestão democrática. Para elas, o Planejamento Plurianual Participativo (PPA P) do estado da Bahia é uma consequência da consolidação da democracia no país e de suas intersecções com a ação dos movimentos sociais nas décadas de 60 e 70, que impactaram na construção de uma estrutura administrativa que combina o clássico modelo de democracia representativa com participativa. O principal objetivo da pesquisa foi levantar os mecanismos institucionais do PPA P na Bahia que possibilitam ao governo executar essa proposta. A metodologia adotada foi a pesquisa de documentos oficiais e a realização de entrevistas de longa duração, com roteiro semiestruturado, junto a técnicos da SEPLAN, responsável pela coordenação do PPA P. Os resultados mostram que, apesar das dificuldades que ainda existem, o Planejamento Plurianual Participativo contribui para aproximar a população e o governo baiano, sobretudo após décadas de governos que não estimulavam a participação direta da população.

**Andre Silva Pomponet**

**Tema: Obstáculos Institucionais à Participação Popular na Administração Pública na Bahia**

O objetivo do presente trabalho foi apontar e discutir obstáculos institucionais à participação popular na administração

pública na Bahia. Para tanto, a experiência do Plano Plurianual Participativo, que ocorreu entre os anos de 2008 e 2011, foi empregada como objeto de estudo. A partir da avaliação do objeto indicado e utilizando recursos metodológicos como entrevistas, observação participante e análise documental, o pesquisador identificou dois entraves principais: a baixa territorialização das ações governamentais no PPA e o uso de múltiplas regionalizações pelos órgãos governamentais, o que dificulta ou impede o exercício do controle social.

**Ana Claudia Farranha**

**Tema: A Administração Pública e participação: é possível mais democracia por meio das redes sociais?**

A pesquisadora analisou o sentido da participação dos órgãos públicos do Poder Executivo Federal nas redes sociais (Facebook e Twitter) a partir da pergunta: em que medida o uso das redes sociais – twitter e facebook – proporciona a Administração Pública maior possibilidade de comunicar e democratizar a informação ao cidadão e qual a natureza desta informação? Para identificar em que medida ferramentas como essas implementam a interação entre cidadãos e o Estado, ampliando a possibilidade de maior participação do cidadão na gestão pública e redesenhandos aspectos institucionais desta gestão, foram analisadas iniciativas como governo eletrônico, papel das mídias alternativas, ampliação da democracia e da participação, construção de novos parâmetros decisórios etc. A abordagem desenvolvida procurou compreender que tipo de participação da população as mensagens e informações postadas pela Administração Pública Federal podiam gerar.

## PAINEL 43

# Promovendo a saúde do servidor

Charles Dias de Almeida; Heyde dos Santos Lemos; Elisângela Pereira Calmon Tulli; Josana Karla Venturim Santana de Souza

**Tema: Modelagem do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Poder Executivo do Governo do Estado do Espírito Santo: Aplicação da abordagem sistêmica com monitoramento estruturado por indicadores.**

Foi apresentada a modelagem das ações e programas de qualidade de vida no trabalho que compõem um dos pilares da Nova Política de Gestão de Pessoas o Governo do ES, iniciada em 2011. O projeto foi composto por quatro etapas com objetivo de mapear a situação atual, as necessidades e expectativas dos servidores, além de construir a base conceitual de um novo programa, estruturar a metodologia de gestão integrada com monitoramento por meio de indicadores e apresentar uma carteira de ações. De acordo com os autores, gestores de todas as unidades de RH dos Órgãos e das Entidades foram capacitados em metodologia específica e participaram do processo de construção conjunta, objetivando facilitar a implementação das ações e atingir todas as categorias. Os resultados obtidos nas primeiras fases geraram uma base de dados sobre os prováveis fatores de sucesso do Programa de QVT, viabilizando uma implantação baseada em evidências e indicadores de gestão, satisfação, ações atuais e esperadas. Os principais resultados sinalizaram para a valorização do clima harmônico e do reconhecimento por parte dos gestores, atividades físicas já realizadas pelos servidores, preservação da vida pessoal e necessidade de diversas mudanças ergonômicas no ambiente de trabalho.

**João Batista Aslan Ribeiro**

**Tema: Assistência à Saúde dos Servidores no Contexto da RH – Problemas Enfrentados e Soluções Desenvolvidas pela Bahia nos Últimos Cinco Anos**

O autor apresentou inicialmente a configuração do Planserv como benefício facultativo de assistência médica posto à disposição dos servidores estaduais, sua abrangência, porte e orçamento. Em seguida, retratou a situação e a imagem do Plano existentes até 2006, os desafios e os instrumentos disponíveis para superá-los. Foram apontados cada um dos problemas enfrentados na reestruturação do Sistema, separando-os entre comuns – assim chamados aqueles presentes no dia a dia de qualquer plano de saúde – e específicos ou peculiares ao Planserv. Entre os problemas comuns, o autor destacou a chamada inflação médica e seus principais impulsionadores: o envelhecimento do conjunto de beneficiários do Sistema, a pressão pela incorporação de novas tecnologias, os vínculos inconvenientes entre profissionais e marcas e até a falta de responsabilidade dos usuários com os custos dos procedimentos e com a judicialização da saúde, assim entendida a tendência de resolução de conflitos médicos na esfera judicial.



Políticas Públicas e RH são alguns dos temas abordados no Congresso Consad

## PAINEL 44

# Redes interfederativas de saúde - elementos inovadores

Christiane Maria Costa Santos; Kátia Cristina de Oliveira; Sandra de Jesus Dutra; Sidney Richardson de Araújo Costa Roriz

Tema: Governança nos Espaços Interfederativos

O trabalho apresentou as Comissões Intergestores reconhecidas como uma inovação gerencial na política de saúde. Os autores mostraram que elas constituem-se como espaços de negociação, planejamento e decisão e permanente nos aspectos operacionais da descentralização e na construção de pactos nacionais, estaduais e regionais no Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse sentido, o trabalho mostrou que o modelo de gestão compartilhada entre entes federativos ratifica a construção coletiva, consensual e traz o

tema da saúde para o centro da articulação política e protagonista na agenda de desenvolvimento do país. Segundo os autores, isto é uma oportunidade para fortalecer a governança nestes espaços e priorizar a responsabilização dos entes, de modo que a tomada de decisão na gestão tenha transparência e busque o acesso integral a assistência à saúde. Eles mostraram importantes avanços na área como o Decreto no 7.508 de 2011 que dispõe sobre a organização do SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, ao regulamentar a Lei no 8080, de 19 de setembro de 1990, e a Lei no 12.466 de 2011. Sendo assim, estes avanços preenchem a lacuna no arcabouço jurídico do SUS, conferem o fortalecimento da gestão e contribuem efetivamente com o aprimoramento do pacto federativo, reforçando o direito constitucional da saúde para todos.

## PAINEL 45

# Reflexões e ferramentas para uma análise das políticas de recursos humanos

Rafael de Sousa Moreira; Giovanna de Sá Lúcio

Tema: Gestão De Carreiras No Poder Executivo

Federal: Avanços Recentes E Desafios Futuros

O trabalho apresentado pelos especialistas, Rafael de Sousa Moreira e Giovanna de Sá Lúcio, abordou sobre a gestão de carreiras no âmbito do Poder Executivo Federal, com foco na organização dos cargos, as estruturas remuneratórias e o desenvolvimento profissional, avanços recentes e perspectivas futuras. Para eles, o objetivo foi lançar luz sobre o que vem sendo feito na administração pública federal nos últimos anos em relação à gestão de cargos e carreiras. A conclusão foi existe uma ausência de política consistente para a organização dos cargos e carreiras no âmbito do Poder Executivo Federal. E, nas últimas décadas abriu espaço para uma proliferação de figuras organizativas desprovidas de uma conceituação expressa. Segundo os especialistas, é preciso trabalhar as carreiras e planos de cargos no sentido de dotá-los de uma real diferença de complexidade e responsabilidades ao longo das classes com a assunção de tarefas e níveis hierárquicos compatíveis com cada uma. É necessário também repensar o fluxo de concursos públicos e soluções para o excesso atual de servidores nos topo das carreiras.

Charles Dias de Almeida; Heyde dos Santos Lemos; Elisângela Pereira Calmon Tulli; Josana Karla Venturim Santana de Souza

Tema: A utilização de análises sistêmicas como ferramenta de Gestão de Carreiras do Governo do Estado do Espírito Santo

O Governo do Espírito Santo, com base nas diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, está em fase de estruturação de um modelo de análise sistêmica para a Gestão das Carreiras do Poder Executivo. De acordo com os autores do trabalho, o objetivo é de aprimorar e elevar a qualidade das análises de atratividade das carreiras, buscando definir um conjunto de elementos dentre os quais se verifica ou não a existência de correlações. Tal iniciativa possibilitará estruturar métricas para classificar as carreiras em níveis de atratividade, dentro de agrupamentos definidos em função da semelhança dos requisitos de ingresso, área de concentração, atribuições e níveis de complexidade. Neste sentido, se fez necessária a consideração de variáveis que sustentam e equilibram um processo sistêmico de

avaliação de todas as carreiras das diversas áreas de atuação da Administração Pública Estadual. Dentre elas: a remuneração inicial; as possibilidades e regras de movimentação vertical e horizontal; e o número de níveis/classes para promoção e de referências para progressão. Segundo os especialistas, espera-se que o modelo de análise de atratividade de carreiras se torne um instrumento de gestão para a Administração Pública do Estado do Espírito Santo.

### **Fernanda de Siqueira Neves; Maria Isabel Rolla França; Thaíse Amaranta Vilaça**

#### **Tema: A complexidade da construção de uma política integrada e estratégica de gestão de pessoas no serviço público: uma reflexão sobre modelo de Gestão de Pessoas implantado no Governo de Minas Gerais**

O estudo feito pelos especialistas, Fernanda de Siqueira Neves, Maria Isabel Rolla França e Thaíse Amaranta Vilaça, se propôs a apresentar um diagnóstico do modelo de Gestão de Pessoas implantado no Governo de Minas Gerais, sua integração entre os subsistemas de RH, quanto à destes com a gestão por competências e o plano estratégico. Os autores mostraram a evolução dos subsistemas, os resultados e desafios para alinhar o papel do RH ao novo padrão de atuação do Estado. Além disso, foram apresentadas algumas iniciativas vigentes em busca de um novo patamar para a área de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais. No entanto, o gigantismo e a complexidade dos processos foram desafios para implantação de uma política de

Gestão de Pessoas alinhada a estratégia governamental e que simultaneamente atenda às necessidades dos cidadãos.

### **Felipe de Carvalho Pires**

#### **Tema: A atual política de recursos humanos na administração pública fluminense: uma análise das novas leis de carreiras**

O trabalho apresentado por Felipe de Carvalho Pires buscou compreender quais foram as principais premissas da atual gestão de recursos humanos no governo do estado do Rio de Janeiro. O autor se utilizou de uma análise comparativa das leis que regulamentam carreiras criadas desde 2008 até 2011. Os pontos analisados nas leis foram referentes ao perfil do profissional, ingresso na carreira, evolução funcional, composição da remuneração e estrutura das carreiras. Segundo Pires, com a análise percebeu-se a tendência de busca por profissionais sem formação específica e o ingresso nas carreiras mais complexas tende a ser realizado por meio de provas e títulos com curso de formação como etapa do concurso. Em relação à remuneração, esta tende a ser simplificada com a adoção de menor quantidade de parcelas remuneratórias. Para o autor foi notável que ainda exista relativa heterogeneidade na estrutura das carreiras com a presença de interstícios mínimos ainda muito diversos, bem como estruturas com variados níveis/ padrões e tempos necessários que o topo da carreira seja alcançado. Os pontos comum notados nas carreiras analisadas foram consideráveis para apontar tendências e ter conhecimento amplo do que está sendo feito na atualidade, mas a maior parte das inovações trazidas pelas leis analisadas só poderão ser efetivamente avaliadas em alguns anos.



Painéis debatem sobre aspectos importantes da administração pública local, regional e federal

## PAINEL 46

# Regulação e agências reguladoras

**Valeria Alpino Bigonha Salgado**

**Tema: Desafios da ação regulatória do Estado Brasileiro**

O objetivo do artigo é tratar dos atuais formatos jurídico-institucionais de atuação da Administração Pública Brasileira, com foco nos aspectos dos seus respectivos estatutos jurídicos que necessitam ser revistos para uma melhor instrumentalização da ação executiva do Estado no atendimento às demandas da sociedade e do mercado. A autora mostrou as funções regulatórias do Poder Executivo sobre os agentes sociais e de mercado, dentro do sistema político nacional, que implicam o exercício de atividades administrativas. Ela explica que as funções podem ter o objetivo de manter a ordem social, a ordem econômica ou a soberania nacional e podem ser basicamente de três naturezas distintas: ordenadora, executiva ou fomentadora. No artigo, a autora detalha a diferença entre as funções.

**Alisson José Maia Melo**

**Tema: Repartição de competências federativas, políticas públicas e constitucionalismo: a experiência da regulação dos serviços públicos de saneamento básico no Ceará**

O trabalho tratou da constitucionalidade de políticas cooperativas não pactuadas para realização de políticas públicas, com enfoque na experiência da regulação dos serviços públicos de saneamento básico no Ceará. O objetivo é avaliar a constitucionalidade da solução adotada no Ceará para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, bem como apresentar os resultados desse processo, além de trazer novas considerações ao debate federativo. O autor lembra que o Estado do Ceará promulgou em 2009 lei que atribui à agência reguladora estadual a regulação dos serviços públicos de saneamento básico prestados pela respectiva companhia estadual. Todavia, os contratos de concessão desses serviços existentes são celebrados entre a companhia e os Municípios cearenses. Através de pesquisa explicativa, documental e bibliográfica, o autor fez uma análise do modelo federativo brasileiro, com enfoque na repartição de competências relativas ao saneamento básico, para identificar como se desenha o espaço político para realização desse serviço público. Entre os principais abordados estão questões como o

silêncio eloquente, as diretrizes nacionais do saneamento básico e os direitos fundamentais à água e ao saneamento.

**Antonio Marcos Gavazzoni; Cleverson Siewert; Julio Cesar Marcellino Jr.**

**Tema: Controle, governança corporativa e organização das estatais Caso Celesc - Centrais Elétricas de Santa Catarina**

O trabalho mostrou a experiência de uma nova lógica de governança pública implementada nas Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc), uma sociedade de economia mista catarinense do setor elétrico. O autor mostrou que a partir de uma nova postura gerencial adotada pelos dirigentes, os processos de gestão foram redimensionados e racionalizados tendo como norte a efetividade administrativa. Medidas e providências pontuais que foram implementadas no âmbito na organização, levando em consideração uma visão diferenciada em relação ao desenvolvimento e às relações humanas. O trabalho mostrou, ainda, que por meio de uma estratégia gerencial inclusiva, que passa pelo envolvimento e compartilhamento de responsabilidades com a cadeia de tomada de decisões, a empresa pôde enfrentar com desenvoltura os desafios impostos pelo mercado, e alcançar resultados destacados.

**Aragon Érico Dasso Júnior**

**Tema: Reforma do Estado com Participação Cidadã? O Caso das Agências Reguladoras Brasileiras**

O objetivo central do trabalho foi analisar o formato legal e institucional das agências reguladoras brasileiras, no tocante à concepção e às possibilidades de exercício dos direitos da cidadania, sobretudo no que se refere à participação cidadã na gestão pública brasileiras. O autor selecionou e analisou nove agências reguladoras (ANEEL, ANATEL, ANP, ANVISA, ANS, ANA, ANTT, ANTAQ E ANAC), primeiramente de forma individualizada e, posteriormente, mediante uma abordagem comparada, buscando identificar, sobretudo, os mecanismos de interface dessas agências com a cidadania. No artigo, o autor lembra que dois fenômenos entrecruzam-se na realidade brasileira desde a segunda metade dos anos 1990: reforma do Estado e democracia. Segundo ele, poucas vezes se observou, na história do Brasil, uma transformação tão rápida e profunda como a que ocorreu no desenho institucional da Administração Pública a partir de 1995.

## PAINEL 47

# Relações Público-Privado

### Rubens da Trindade

**Tema: Perspectivas para a política aerooviária no Estado de Minas Gerais: inovação e redesenho das ações frente ao novo cenário de descentralização, delegação e concessão de aeródromos públicos da União**

O artigo apresentado pelo especialista Rubens da Trindade levantou questões a respeito do redesenho da nova política aerooviária no Brasil e seus possíveis impactos, além de ter analisado como o Governo do Estado de Minas Gerais vem se preparando e elaborando estratégias para planejamento de ações que envolvem, especialmente, financiamento, manutenção e administração de aeródromos públicos no Estado. Segundo o autor, a necessidade de reformas e descentralização de políticas e responsabilidades é evidente. Para Trindade, concessões de aeroportos à iniciativa privada e a criação da Secretaria de Aviação Civil ligada a Presidência da República são exemplos das primeiras mudanças. O especialista argumenta que tais reformas ainda são apenas o começo de um processo de descentralização que envolve estados, municípios e a iniciativa privada. Ele constatou ainda que o novo cenário, envolvendo o tripé oferta de serviços, demanda de passageiros e infraestrutura aeroportuária traz desafios para gestores públicos estaduais e municipais, além de abrir um campo de oportunidades e possibilidades de prestação de serviços de boa qualidade aos usuários de transporte aéreo.

### Rodrigo Chaloub Dieguez; Cristina Blum Miranda

**Tema: Formação de agenda, coordenação intragovernamental e gestão de projetos: a relação entre as dimensões política e de gestão pública na estruturação de projetos de PPP**

O trabalho apresentado pelos especialistas Rodrigo Chaloub Dieguez e Cristina Blum Miranda analisou diferentes dimensões envolvidas na inclusão de projetos de infraestrutura econômica e social em Programas de Parcerias Público-Privadas (PPP). Eles partiram do pressuposto básico de que o sucesso da estruturação de projetos em Programas de PPP depende de aspectos

relacionados à formação de agenda, à formulação de políticas públicas e à coordenação intragovernamental. Eles concluíram que a presença das PPPs nas agendas de governo depende do fluxo de eventos políticos e levar em consideração o contexto institucional em que estão inseridos os programas de PPP e são formulados os projetos. Apontaram ainda que se deve incorporar o entendimento da complexidade da implementação de uma política pública e sua interação com o processo de planejamento. Destacaram também a necessidade de compreensão da relação construída entre os órgãos do governo interessados e/ou que participam no processo de formulação de projetos de PPP e seus efeitos na governança necessária para a condução de projetos bem estruturados. Sobre a utilização do PMI, os especialistas apontam que seu objetivo deve ser o de permitir que o poder público construa os pilares do negócio por intermédio de um diálogo institucionalizado com a iniciativa privada, explorando todas as potencialidades. Ao revisar a trajetória e as funções desempenhadas pela Unidade de PPP do Estado do Rio de Janeiro, destacaram a atuação no âmbito do PROPAR, buscando contribuir na articulação intragovernamental alinhando os interesses estratégicos do estado à adoção das melhores práticas de gestão na formulação, implementação, acompanhamento e avaliação dos projetos de PPP. O artigo apresentado por eles foi estruturado em quatro seções: apresentação do debate sobre PPPs e inovações trazidas pela Lei 11.079/04; categorias analíticas utilizadas; desafios e implicações da estruturação de projetos através de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI); e relatos de ações recentes no Estado do Rio de Janeiro, tomadas para viabilizar o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas (PROPAR).



Congresso também reuniu trabalhos sobre políticas públicas, como saúde, educação e segurança pública

## Painel 48

# Tecnologia, modernização do Estado e atendimento ao cidadão

**Pablo Sandin Amaral; Renato Machado Albert**

**Tema: A Nova Política de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo**

O autor abordou a estrutura, o modelo de governança e a metodologia para implantação do Plano Diretor de TIC definidos na nova Política Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação, estabelecida pelo Governo do Espírito Santo estabeleceu, por meio do Decreto Nº 2991-R. O trabalho mostrou que a PDTI visa a melhoria da gestão pública, a melhoria dos processos internos dos Órgãos e Entidades, o aumento da qualidade do atendimento prestado ao cidadão e o alinhamento ao Plano de Governo vigente. Segundo o autor, o PDTI irá garantir que os recursos de TIC investidos pelo Estado provejam, de maneira otimizada e eficiente, o suporte necessário às demandas dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual.

**Letícia Pinto Vinhas; Flávia Vastano Manso; Marcos Tadeu Cavalcante da Silva**

**Tema: As Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramentas de modernização da Gestão do Estado do Rio de Janeiro**

O trabalho abordou as mudanças introduzidas pela SEPLAG-RJ, que segundo os autores, trouxeram importantes avanços para o aprimoramento da gestão, principalmente no que tange à democratização da informação, transparência e fornecimento de informações, serviços e produtos. Eles mostram que a estratégia da SEPLAG-RJ, baseada na renovação, modernização e fortalecimento da gestão pública, possibilitou uma nova perspectiva para o Estado do Rio de Janeiro, preconizando a eficiência do gasto público, a eficácia e a efetividade da ação governamental. São abordados projetos estratégicos, tais como: o Sistema de Informação e Gestão de Aquisições; o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos; o Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário do Estado; e o Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão; e o Programa Municípios Eficientes.

**Otavio Augusto Malheiros Honório de Melo**

**Tema : Evolução dos serviços da Rede de Telemática do Estado de Pernambuco: PE-CONECTADO**

O trabalho apresentou os benefícios esperados com contratação corporativa de serviços de telemática, analisando comparativa-

mente os aspectos conceituais e a evolução das redes de telemática do Estado de Pernambuco, além de demonstrar a vantajosidade econômica e gerencial da integração destes serviços. O autor explicou que o projeto da Rede PE-Conectado prevê a contratação de serviços técnicos especializados de implantação, operacionalização, gerenciamento e manutenção de uma solução integrada de telemática, para prestação de serviços de telefonia fixa e móvel, acesso à Internet e transmissão de imagens, com operação técnica integrada especializada para o Governo do Estado de Pernambuco e outros Poderes e disse que a finalidade é promover a inclusão digital através de políticas públicas.

**Pedro Calixto Alves de Lima; Thiago Thales Ribeiro**

**Tema: Utilização de dispositivos móveis para aproximação do cidadão e governo**

A partir de revisão bibliográfica e entrevistas, o trabalho abordou a viabilidade e as potencialidades da utilização da utilização de telefones celulares na prestação de serviços públicos eficientes e destacou iniciativas já realizadas por diversos governos no mundo que demonstram como os dispositivos móveis podem ser uma poderosa ferramenta para melhorar a vida do cidadão. Além disso, discutiu acerca da importância dos dados abertos governamentais para a ampliação do desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis, deixando a população com o poder de desenvolver para o seu próprio uso. Os autores chegaram à conclusão de que a utilização de dispositivos móveis já é uma realidade dentro dos governos, e merece a atenção da Administração Pública. O artigo também concluiu que o Open Data é um fator que amplifica as possibilidades para o desenvolvimento de aplicativos móveis para os cidadãos.



Gestão da Despesa e da Transparência foram temas de grande relevância durante o V Congresso Consad

## PAINEL 49

# Projeto de inovação na gestão pública do estado de Minas

Milla Fernandes Ribeiro Tangari; Renata Aparecida Gonçalves

Tema: Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais

As autoras Milla Fernandes Ribeiro Tangari e Renata Aparecida Gonçalves trataram do tema Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. No entendimento delas, MG aspira a ser reconhecido como um estado verdadeiramente inovador e com um grande número de projetos implementados em todas as áreas de atuação. Segundo as especialistas, para alcançar resultados legítimos e eficientes, uma das ações fundamentais seria a construção da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. O objetivo seria nortear o servidor público no caminho da identificação, criação, desenvolvimento e disseminação de iniciativas inovadoras, sob as perspectivas da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e do fortalecimento da cidadania. Diante disso, o governo mineiro incluiu na pauta de discussão e esforço de atuação a necessidade de se criar condições de alçar ao

nível estratégico a gestão da inovação. Para as autoras, o trabalho e o conhecimento adquirido com a construção da Política de Inovação, podem inspirar a adoção de políticas de inovação na gestão pública de outros Estados.

**Afonso Celso Correa de Araújo Valle;  
Renata Gonçalves**

Tema: Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais

Os especialistas, Afonso Celso Correa de Araújo Valle e Renata Gonçalves, trataram do tema Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. A metodologia foi criada pelo Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM) e tem como objetivo a implementação de um sistema de inovação na gestão pública do Estado. Segundo os especialistas, com ela foi possível a introdução de métodos de gestão da inovação, otimização de canais já existentes na organização e ao estímulo a um ciclo de inovação governamental que potencialize resultados, alinhados à estratégia do Governo de Minas, expressa no Plano Mineiro de Desen-



Em três dias de evento, Congresso Consad reuniu mais de 2 mil pessoas para discutir sobre gestão pública

volvimento Integrado (PMDI). A Metodologia de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas desafia-se, por meio de algumas fases, a: (i) fomentar e concentrar ideias inovadoras ou replicáveis na organização; (ii) estruturar essas ideias na forma de pré-projetos; (iii) validar a consistência dos pré-projetos; (iv) transformar os pré-projetos em propostas de projetos que, à luz dos critérios de inovação, são (v) priorizados e (vi) direcionados, na forma de projetos, para habitats de inovação que deem o devido suporte, desenvolvimento e respostas às demandas da sociedade.

**Cristhian Maduro; Luiz Henrique Zanforlin Pereira; Milla Fernandes Ribeiro Tangari**

**Tema: Incubadora de Projetos Inovadores do Estado de Minas Gerais**

A Incubadora de Projetos Inovadores do Estado de Minas Gerais, apresentado pelos especialistas, Cristhian Maduro, Luiz Henrique Zanforlin Pereira e Milla Fernandes Ribeiro Tangari, é um dos habitats da Rota da Inovação, criada e co-

ordenada pelo Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM). Para eles, coube à Incubadora consolidar-se como um ambiente de inovação, capaz de selecionar propostas de projetos inovadores, abrigá-las e transformá-las em projetos robustos, visando à redução de riscos de implantação e à elevação máxima dos resultados para a sociedade. Segundo os especialistas, o modelo de trabalho que perpassa a Incubadora compreende quatro fases: (i) seleção: direcionamento para a Incubadora das propostas de projetos que foram aprovadas no Roteador de Inovação NCIM, com base na identificação da necessidade de incubação; (ii) pré-incubação: na qual propostas de projetos selecionadas passam por estudos preliminares para definição de escopos; (iii) incubação: quando as propostas passam por estudos aprofundados, permitindo avaliar a viabilidade de desenvolvimento e (iv) pós-incubação: consideradas viáveis, as propostas de projetos são documentadas, direcionadas para a implementação e acompanhadas através de indicadores de execução e de resultados finalísticos, que irão aferir a eficiência do processo de incubação.

## **PAINEL 50** **Modelos e Sistemas de Excelência na Gestão Pública**

**Clarissa Alves Vieira de Souza**

**Tema: O “Estado para Resultados” (EpR) e o “Modelo de Excelência da Gestão” (MEG): Perspectiva Comparada**

O trabalho apresentado teve como objetivo analisar uma perspectiva comparada dos modelos de gestão Estado para Resultados (EpR) e Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) em dois órgãos da administração direta do Governo do Estado de Minas Gerais. O objetivo foi verificar se a adoção dos dois modelos na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) culminou em melhores resultados para a gestão pública do que a utilização de apenas o EpR na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad). Como suporte teórico, foi utilizada a descrição dos novos modelos de

gestão introduzidos em Minas Gerais. Em termos metodológicos, a autora analisou o EpR e o MEG e realizou uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo por meio de um estudo de caso comparativo na Sectes e na Semad, utilizando o estudo de documentação pertinente e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos indicaram impactos positivos superiores na gestão da Sectes por meio da adoção de práticas de gestão relacionadas à pessoas, sociedade e liderança. Ela concluiu que o complemento do MEG ao EpR foi fundamental para que bons resultados na administração pública fossem alcançados.

**Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme; Adriane Cristina dos Santos**

**Tema: Os avanços de curitiba e seus desafios na perspectiva do modelo de excelência da gestão® (MEG)**

As autoras apresentaram um artigo que teve como objetivo mostrar os avanços obtidos no Município de Curitiba com base nos fundamentos da excelência preconizados pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Foram analisadas e relatadas as práticas utilizadas nos oito critérios e requisitos definidos pelo MEG®, sendo: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Os pontos fortes, bem como as oportunidades de melhoria foram abordados para cada critério, evidenciando tanto as ferramentas utilizadas e sua coerência com as estratégias elencadas como o inter-relacionamento e a cooperação entre as práticas e áreas da Organização. Ao final elas procuraram elencar os fatores críticos de sucesso para o nível de maturidade obtido pela organização com o modelo MEG®, bem como os próximos desafios a serem enfrentados.

**Pedro de Lima Marin**

**Tema: Sistemas de Gestão da Qualidade e certificação ISO 9001 na Administração Pública: uma análise crítica**

O objetivo principal deste artigo apresentado foi provocar uma reflexão, ainda que preliminar, acerca de um fenômeno ainda pouco estudado: a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e da certificação ISO 9001 por órgãos e entidades da Administração Pública brasileira. Entre 2009 e 2011, cerca de 78 instituições públicas das mais diversas instâncias e áreas de atuação buscaram a implementação de sistemas de gestão da qualidade baseado nos moldes da norma ISO 9001. Segundo o autor, uma vez que a Administração Pública possui características e paradigmas próprios, é importante compreender de que forma a adoção destes SGQs interage com o aparato organizacional dessas entidades e de que forma esses sistemas relacionam-se com o debate mais amplo em torno das propostas para a gestão pública. A conclusão foi de que os sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001 apresentam muitos pontos em comum com o paradigma burocrático de gestão, indicando que outros approaches talvez sejam necessários para abordar a questão da qualidade no setor público.

**Antonio Augusto Murat de Sousa Torres; José Paulo Brandão Franca**

**Tema: O programa de excelência em gestão da marinha do Brasil e as iniciativas das organizações militares premiadas**

O artigo dos autores analisou as iniciativas de sucesso das Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB) após a implantação do Programa Netuno. Este Programa é a customização do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, criado em 2005. Segundo os autores, o Netuno tem o propósito de fortalecer e capacitar as OM para o futuro, por meio de uma ferramenta de gestão que permita diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando a melhoria contínua. Atualmente, aos moldes do GESPÚBLICA, todas as OM da MB são avaliadas pelos mesmos critérios estabelecidos no Programa do governo Federal. Neste contexto, algumas OM se destacaram por suas práticas de excelência e submeteram seus Relatórios de Gestão para avaliação de Bancas especializadas em Gestão Pública. O estudo destacou uma prática de sucesso de cada uma das três OM da MB estudada que, na avaliação das Bancas do Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF) e do Prêmio Qualidade Rio (PQRio), foram consideradas fatores de sucesso. Tais práticas culminaram em premiações que tornaram essas OM referência na Marinha do Brasil.

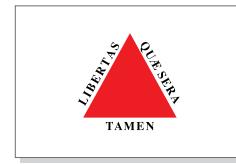
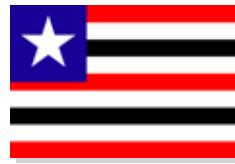
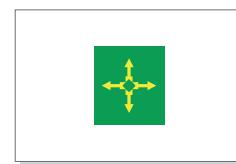
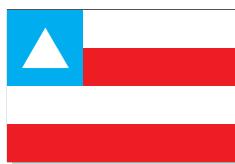


O tema transparência foi destaque entre os trabalhos apresentados no Congresso

---

# NOTÍCIAS

# DOS ESTADOS





## **Inteligência e comprometimento para resultados na Modernização da Gestão de Pessoas**

**AUDITORIA DE FOLHA**

**IDENTIDADE FUNCIONAL**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

**SISTEMA DE GESTÃO DE RH**

**CONTROLE DE ACESSO**

**PONTO ELETRÔNICO**

**CONTROLE BIOMÉTRICO DE TRANSAÇÕES**

**NOVAS SOLUÇÕES**

Estruturantes

Suporte

**Experiência profissional em projetos e soluções, especialização  
em Tecnologia da Informação e foco no Setor Público.**





CREDITO: ELOI CORRÉA



Equipe responsável pela revisão do Sistema Administrativo da Bahia: objetivo é melhorar desempenho de órgãos e entidades públicas do estado.

## Gestão pública mais ágil na Bahia

Mais de 80% dos processos da administração pública estadual estão mapeados e serão revistos sob a ótica da desburocratização

COMUNICAÇÃO/SAEB ■

Aumentar a capacidade de gerir recursos no setor público, buscando mais eficiência nas atividades-meio e permitindo melhor desempenho de órgãos e entidades nas suas atividades fins. Este é o propósito que tem levado 53 representantes de secretarias e órgãos do Governo da Bahia a atuarem no redesenho do Sistema Estadual de Administração, o SEA. A ação é coordenada pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb) e o trabalho, iniciado em maio do ano passado, foi subdividido em 209 oficinas temáticas que envolveram um grupo focado especificamente no aperfeiçoamento dos processos. "Foram mapeados 157 processos na máquina pública baiana, o que corresponde a cerca de 80% do total", explica Rita Sá, servidora que desenvolveu o projeto do SEA.

Segundo Rita, desde o início deste ano todos os procedimentos administrativos já estavam uniformizados na máquina do estado. A conclusão dos trabalhos, inclusive com a implantação dos processos redesenhados, se deu em abril deste ano. Este trabalho serviu para definir indicadores e oportunidades de melhoria dos trâmites da estrutura organizacional da administração pública baiana.

"Encontramos muitas situações em que produtos similares eram tramitados em processos diferentes, dependendo do órgão", pontua Rita Sá. Segundo a servidora, o trabalho envolveu discussões nas áreas de Recursos Humanos, Serviços Administrativos – material, patrimônio e serviços – Licitações e Modernização.



Manoel Vitório, Secretário da Administração

O trabalho também envolveu a capacitação de servidores e gestores públicos. Inicialmente, cerca de 300 técnicos foram capacitados até março, em trabalho realizado pela Empresa Brasileira de Negócios e Consultoria (EBC). O redesenho do SEA teve a participação de 743 servidores da administração direta, fundações e autarquias. Segundo Rita Sá, a gestão do monitoramento está a cargo de um escritório sediado na Secretaria da Administração (Saeb). Os procedimentos foram reunidos em sete manuais, disponíveis para consulta em suporte impresso e digital, por meio de software específico, que padroniza os processos e orienta os gestores sobre os novos procedimentos.

Para o secretário da Administração do Estado, Manoel Vitório, a implementação do redesenho do SEA é um marco para a gestão pública estadual. "O redesenho dos processos nos proporciona a condição de otimizar a gestão da máquina pública. Em outras palavras, é trazer para dentro do estado mecanismos efetivos de eficiência e proatividade, em prol de uma gestão para resultados", avaliou.

## Mais produtividade

Entre os órgãos envolvidos no trabalho de redesenho do Sistema Estadual de Administração (SEA) está a Procuradoria Geral do Estado (PGE). Com a média de cinco mil novos processos recebidos por mês, trata-se de um setor da máquina

pública que está buscando soluções para dar celeridade aos seus trâmites internos e externos. "Quando um processo já chega bem instruído e organizado, agiliza o nosso trabalho, uma vez que evita intercorrências e diligências e diminui prazos", explica Márcio Amorim, diretor Geral da PGE.

Neste sentido, Amorim chama atenção para a necessidade de uniformizar procedimentos no Estado, uma das premissas do redesenho do SEA. Para o diretor, esta iniciativa leva à racionalização dos trabalhos no corpo da máquina do Estado, o que, para ele, pode proporcionar uma resposta mais célere do serviço público à sociedade, "assim como aos servidores, pois eles terão menos desgastes e estresse, gerando mais produtividade", completa Amorim.

66  
O redesenho dos processos nos proporciona a condição de otimizar a gestão da máquina pública.

MANOEL VITÓRIO

99  
O Sistema Estadual de Administração (SEA) é um modelo de gestão de caráter sistêmico criado pela Lei Delegada nº 63/1983, que transformou o Departamento de Administração Geral (DAG) em Secretaria da Administração (Saeb). O modelo visava propor diretrizes, coordenar e executar a política de pessoal, material, patrimônio e encargos auxiliares, além de estabelecer fluxos permanentes de informações entre as unidades setoriais e seccionais e promover ações de modernização administrativa e de desburocratização, com vistas ao aperfeiçoamento do Serviço Público Estadual.



# Novas fronteiras da transparência pública

## Acesso, Informação e Democracia

A Lei de Acesso à Informação representa um importante marco no processo de transformação da gestão pública no Brasil, e tem o objetivo democrático de promover uma grande mudança de cultura governamental e de fomento à participação cidadã no país. Governo federal, estados e municípios, todos os poderes, Tribunais de Contas e Ministério Público, empresas de economia mista, entidades sem fins lucrativos que usarem recursos públicos - todos têm que se preparar para cumprir a nova Lei. No contexto atual, o serviço público enfrenta problemas de pouca eficiência, muita burocracia e deficiências nos serviços oferecidos aos cidadãos, em contrapartida a uma elevada carga tributária. A partir do momento em que o cidadão passa a ter acesso à informação dos órgãos públicos, com transparência, passa a ter em suas mãos dados para monitorar a utilização de recursos, a operação de procedimentos internos e os resultados das políticas e programas governamentais. A Lei é um avanço, embora existam muitos desafios a superar para que ela seja implementada de forma realmente adequada e alcance os resultados desejados. Mais do que as questões que envolvem o sigilo da informação, estão em pauta necessidades de organização interna, criação de sólidos mecanismos de gestão e monitoramento e fortalecimento de instituições e servidores para romper estas novas fronteiras.

### Desafios à vista

Muitos são os desafios para as instituições sujeitas à nova Lei de Acesso à Informação (LAI). Órgãos públicos já se adiantaram estabelecendo os SICs (Serviços de Informação ao Cidadão), criando sites com linguagem clara e acessível para expor informações na internet e buscando se organizar internamente para atender em termos de processos, instrumentos e diretrizes. Estados e municípios ainda têm dificuldades em atender à Lei integralmente, apresentando carências que vão desde a regulamentação, passando por organização e processos internos até questões de acesso à internet e criação de sites oficiais. Enfim, múltiplas soluções de várias naturezas devem ser buscadas para que instituições de governo estejam preparadas para este novo paradigma da democracia brasileira em que o cidadão é dono da informação e promotor da transparência pública.

### Um novo olhar - Como a Ernst & Young Terco pode ajudar

Diante das novas fronteiras e transformações, nossa empresa tem atuado de forma permanente no fortalecimento institucional do governo. Entre as soluções que podemos compartilhar e construir colaborativamente com instituições públicas estão:

- ▶ Planejamento estratégico e plano diretor de gestão pública
- ▶ Desenvolvimento de modelos de gestão e governança
- ▶ Reestruturação organizacional e dimensionamento de pessoal
- ▶ Mapeamento, redesenho e otimização de processos
- ▶ Planejamento, segurança e inteligência em Tecnologia da Informação
- ▶ Assessoria em monitoramento de projetos e programas governamentais
- ▶ Gestão de Risco, ética e transparência pública
- ▶ Gestão do Capital Humano
- ▶ Desenvolvimento de programas de capacitação
- ▶ Assessoria em regulamentação procedural e Desenvolvimento de manuais

### Contatos

#### **José Carlos Pinto**

Sócio de Assessoria  
+ 21 3263 7117  
► [jose.c.pinto@br.ey.com](mailto:jose.c.pinto@br.ey.com)

#### **Luis Pontes**

Diretor Executivo de Assessoria  
+ 21 3263 7199  
► [luis.pontes@br.ey.com](mailto:luis.pontes@br.ey.com)

#### **Liliana Junqueira**

Sócia de Governo e Setor Público  
+ 61 2104 0100  
► [liliana.junqueira@br.ey.com](mailto:liliana.junqueira@br.ey.com)

#### **Claudia Valenzuela**

Diretora de Governo e Setor Público  
e Setor Público  
+ 61 2104 0100  
► [claudia.valenzuela@br.ey.com](mailto:claudia.valenzuela@br.ey.com)



Servidores acompanham palestra do Programa de Orientação Financeira

# Ceará oferece programa de educação financeira para servidores do estado

Cursos, seminários e cartilha sobre economia doméstica ajudam o servidor a usar melhor seu salário

ASCOM/SEPLAG ■

Os servidores públicos do Ceará já podem contar com o Programa de Orientação Financeira, que atenderá todos os 66 órgãos e entidades da administração pública estadual. A demanda veio dos próprios servidores, durante reunião da Mesa Estadual de Negociação Permanente (MENP) - espaço de diálogo entre representantes do Governo do estado e das entidades representativas dos servidores - quando discutiam um novo modelo para a concessão do crédito consignado no estado.

Elaborado e implantado pela Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGP), o Conselho Regional de Economia do Ceará (CORECON) e o Serviço de Apoio às Micro e Peque-

nas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE-CE, o programa orienta o servidor público a usar melhor o seu salário, evitando desperdícios e permitindo um planejamento financeiro futuro.

O CORECON disponibilizou o conteúdo da cartilha “Dicas Econômicas: Dinheiro: sabendo usar não vai faltar” e a EGP, como entidade responsável pelo atendimento das demandas corporativas, elaborou a programação e o conteúdo dos seminários e cursos que fazem parte do programa. O pontapé inicial foi dado no último dia 23 de julho, quando teve início a série de 43 seminários “Finanças Pessoais – Organizando seus gastos”, primeira das três etapas do projeto. A segunda, programada para o período de outubro a dezembro deste ano, disponibili-

zará cursos presenciais sobre o tema “Finanças Pessoais”, com carga de 12 horas e turmas de 40 participantes. A última etapa será o curso “Planejamento Financeiro Pessoal”, na modalidade de ensino à distância, a ser disponibilizado na plataforma @NEDGOV, a partir de outubro.

Para o secretário da SEPLAG e coordenador da MENP, Eduardo Diogo, o planejamento financeiro é uma necessidade não só para empresas e governos, mas também para o cidadão e suas famílias. “O Governo do estado, com a implantação do Programa de Orientação Financeira, espera não apenas atender uma demanda dos servidores, como também contribuir para que cada servidor possa, a partir da sua participação nos seminários e cursos, utilizar o conteúdo para o melhor aproveitamento do seu salário, trazendo benefícios para toda a família”, acrescentou Eduardo Diogo.

## SETE PASSOS DA BOA EDUCAÇÃO FINANCEIRA

O primeiro item, **PLANEJE SEU ORÇAMENTO FAMILIAR**, diz que o principal instrumento para fazer esse planejamento é o orçamento doméstico, exigindo “equilíbrio entre o que ganhamos e o que gastamos ou, como os economistas dizem, entre receitas e despesas”. O orçamento garante a melhoria na qualidade de vida atual e futura, mas precisa ser acima de tudo um compromisso. Neste trecho são encontradas tabelas de controle para família, com relação receitas x despesas.

**EDUQUE SEU FILHO.** Neste segundo ponto a cartilha ensina que os pais são os maiores exemplos para os filhos. Comrometer a renda com gastos supérfluos, exceder o limite do cheque especial, atolar-se em dívidas e não considerar fazer uma reserva financeira, pode não tornar seus filhos conscientes da importância da poupança.

O terceiro ponto sugere que o cidadão **FUJA DAS DÍVIDAS**. A primeira medida sugerida é cortar despesas não essenciais e iniciar um ataque simultâneo em várias frentes à gastança. Nesta fase, a palavra de ordem é economizar, organizar o orçamento familiar e saber para onde está indo o dinheiro e o que poder ser cortado. O principal corte em despesas inúteis que uma família pode fazer é nos gastos com juros.

**Poupe e invista** porque o dinheiro não poupado pode faltar quando se precisa, é a quarta recomendação da cartilha. Além de garantir tranquilidade financeira, possibilita a realização de

Para os servidores, a iniciativa vai impactar todo o planejamento familiar. Rivanir Maria Bezerra, assessora técnica da Secretaria da Educação (SEDUC), considerou a iniciativa excelente. “É prático e a gente se vê nas situações que o professor expõe”. Rivanir acha que é preciso planejar o cotidiano e, principalmente, o orçamento familiar.

A professora Vera Lúcia Teixeira destacou as orientações do instrutor, principalmente em relação ao cartão de crédito. Vera ressaltou a colocação de que se deve ter o “autodomínio, o autocontrole” para não cair nas armadilhas e tentações do mercado. Exemplos práticos do dia a dia foram dados como situações que devem ser planejadas para que possam ser solucionadas como, por exemplo, a matrícula dos filhos. É uma situação possível de ser planejada, pois acontecem todos os anos, no mesmo período, afirmou o instrutor Edson Patrício.

sonhos. Com hábitos de poupança e investindo adequadamente, é possível aumentar o patrimônio pessoal e familiar.

A oferta de crédito no país cresceu muito nos últimos anos e cada vez mais o brasileiro toma dinheiro emprestado para fazer suas compras parceladas ou pagar dívidas. **UTILIZE BEM O CRÉDITO** é a quinta recomendação da cartilha, que alerta ainda sobre as taxas de juros no Brasil, que estão entre as mais altas do mundo.

Como o Banco Central não tabela o valor das tarifas bancárias, o sexto item, **FISCALIZE SEU BANCO**, chama atenção para as cobranças indevidas, débitos não autorizados, mau atendimento, esclarecimentos incorretos ou incompletos e descumprimento de prazos feitos pelo banco da sua conta corrente. E no caso de abusos, a orientação é procurar o PROCON, mas também levar o problema ao Banco Central, que é o órgão regulador do setor e pode, a partir de denúncias e reclamações dos consumidores, aperfeiçoar os instrumentos de regulação.

**CONSUMO CONSCIENTE.** No sétimo item, a cartilha finaliza com 12 princípios do consumidor consciente, com foco na responsabilidade social e ambiental. São eles: planeje suas compras, avalie os impactos de seu consumo, consuma apenas o necessário, reutilize produtos e embalagens, separe seu lixo, use crédito conscientemente, conheça e valorize as práticas de responsabilidade social das empresas, não compre produtos piratas ou contrabandeados, contribua para a melhoria de produtos e serviços, divulgue o consumo consciente, cobre dos políticos e reflita sobre seus valores.



CREDITO: CARLOS ALBERTO DE SOUZA



Secretário Wilmar Lacerda assina Acordo de Cooperação Técnica com Rio Grande do Sul

# Distrito Federal e Rio Grande do Sul assinam acordo de cooperação em benefício do servidor

Cerimônia contou ainda com lançamento do Manual de Saúde e Segurança do Trabalho, o mais moderno do país

ASCOM/SEAP

Os secretários de Administração do Distrito Federal, Wilmar Lacerda, e do Rio Grande do Sul, Stela Farias, assinaram durante o 5º Congresso Consad de Gestão Pública, promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), um Acordo de Cooperação Técnica com o objetivo de compartilhar experiências na área de gestão pública.

Esse acordo possibilitará que as duas unidades da Federação possam compartilhar experiências e firmar compromisso com a valorização do servidor público. A cerimônia, realizada no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, teve ainda o lançamento do Manual de Saúde e Segurança do Trabalho, produzido pela Subsecretaria de Saúde e Segurança do Trabalho (Subsaúde), órgão vinculado à Secretaria de Administração Pública do DF.

Segundo o secretário Wilmar Lacerda, o GDF vem dando um tratamento especial às questões relacionadas ao bem-estar do servidor público local, oferecendo melhoria nas condições de trabalho e formação continuada. Desse modo, o servidor fica motivado a prestar um melhor serviço, também, à comunidade. "A saúde do servidor é vista como prioridade nesta gestão. Nesse sentido, desenvolvemos um trabalho que resultou na elaboração desse Manual, e a troca de experiência com o Rio Grande do Sul possibilita o alcance de melhores resultados na execução das políticas públicas dos dois estados"

O Distrito Federal é a primeira unidade da Federação a apresentar um plano concreto de valorização do servidor com manual produzido pela própria Secretaria de Administração. Esse documento, composto por 316 páginas, padroniza procedimentos e formulários voltados à saúde dos servidores e à segurança do trabalho. Resultado disso é que a finalização desse manual chamou a atenção do governo gaúcho, que com a assinatura do acordo deverá usar o modelo brasiliense para formular sua própria política de valorização.

Os demais secretários de Administração de cada estado, presentes no Congresso Consad, também receberam cópias do manual da Subsaúde, considerado o mais moderno material produzido no país para esse fim. Por ser uma iniciativa pioneira do DF, servirá de modelo para profissionais ligados à Gestão Pública em todo o país.

Estiveram presentes o secretário de Administração do Ceará e presidente do Conselho Nacional dos Secretários de Administração, Eduardo Diogo; a representante do Ministério do Planejamento Valéria Salgado; e a subsecretária de Saúde, Segurança e Previdência dos Servidores, da Secretaria de Administração do DF, Luciane Araújo.



Palácio Anchieta

# Governo do Espírito Santo investe na sustentabilidade

Ações estimulam o uso racional de água e energia em órgãos públicos

ASCOM/SEGER ■

A responsabilidade ambiental é uma das premissas do Governo do Espírito Santo. Para reduzir o impacto ambiental das atividades da administração estadual e melhorar a qualidade do gasto público, o estado implantou várias ações que visam o uso racional de energia elétrica e de água, a correta destinação dos resíduos por meio da coleta seletiva, além da aquisição de bens e serviços sustentáveis e a conscientização dos servidores.

Um dos mecanismos para promover a redução do consumo de energia elétrica é o Programa de Eficiência Energética e Sustentabilidade em Prédios Públicos. As ações do programa têm

como foco a redução do consumo e o uso eficiente de energia elétrica e, ainda, a melhoria no gasto com energia através da centralização de dados de consumo, revisão dos contratos e identificações de oportunidades de economia.

O projeto, desenvolvido pela Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger), em parceria com a Agência de Serviços Públicos de Energia do Espírito Santo (Aspe), realizou diagnóstico nos 30 maiores prédios públicos para a identificação de possíveis melhorias, como a substituição de lâmpadas e equipamentos.

As ações serão implementadas em sete hospitais, quatro escolas, quatro unidades prisionais, um terminal rodoviário, um batalhão da PM, um batalhão do Corpo de Bombeiros e 12 prédios administrativos. A economia esperada com as ações que serão executadas nesses prédios é de cerca de R\$ 2,7 milhões por ano.

Os resultados desse estudo serão apresentados em um workshop no segundo semestre deste ano, que também vai definir o planejamento das ações em consumo de energia a serem implantadas em outras localidades, visando a transformar os prédios públicos em edificações sustentáveis.

Nas sedes oficiais do Governo – os Palácios Anchieta, Fonte Grande, e a Residência Oficial – já foram implantadas ações para o uso racional da água e a coleta seletiva de lixo, e também está sendo feita a substituição de lâmpadas comuns por outras de tecnologia mais eficiente e econômica, a instalação de equipamentos para aquecimento de água com energia solar, entre outras ações. A meta de economia de energia é de 17%.

“A implantação de políticas sustentáveis nos prédios públicos está alinhada com dois programas importantes do Governo, o Programa de Eficiência Energética e Sustentabilidade, no que se refere à utilização de equipamentos mais eficientes que contribuem com a redução do consumo, e com o programa Mais com Menos, no que se refere à redução de gastos com energia e água. Com isso, a eficiência traz ganhos ambientais e econômicos”, diz o secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Alcio de Araújo.

## Ações sustentáveis

Algumas ações para a sustentabilidade já foram iniciadas e têm resultados muito positivos. O Programa de Coleta Seletiva de Lixo está implantado em 28 órgãos do Executivo Estadual e, somente no primeiro semestre deste ano, foram coletadas mais de 43 toneladas de materiais recicláveis.

Todo o lixo seco gerado é coletado pela administração municipal, que destina os resíduos para associações e cooperativas locais de catadores, contribuindo para reduzir o volume de resíduos recebidos nos aterros e lixões das cidades e para possibilitar geração de renda a partir da comercialização de materiais antes descartados.

A compra de bens e serviços pela Administração Pública Estadual também leva em consideração o consumo sustentável. O Decreto de Compras Sustentáveis, de 2011, estabelece uma política orientada às compras, visando à eficiência energética e a gestão de resíduos gerados nos órgãos públicos estaduais.

Dentro dessa política, está prevista a compra de aparelhos de ar condicionado com a classificação “A”, conforme exigências estabelecidas pelo PROCEL, lâmpadas e materiais elétricos eficientes.

Outra ação sustentável é o uso preferencial de papel reciclado em correspondências e documentos, como no contracheque do funcionalismo público do estado.

## Funcionários públicos recebem treinamento

Para incentivar a redução do desperdício e gerar economia no consumo de água, servidores de alguns órgãos públicos estão recebendo treinamento para que sejam pioneiros na utilização de uma série de instrumentos e ferramentas que diminuem até 30% do consumo.

O programa chamado Conservação e Uso Racional da Água (Cura) é um desdobramento do Protocolo de Intenções estabelecido entre Governo do Espírito Santo, a Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan), o Instituto Estadual de Meio Ambiente (Iema) e a Agência de Serviços Públicos do Espírito Santo (Aspe), em dezembro de 2011.

Para a subsecretária de Administração, Leila Casagrande, a adoção de políticas sustentáveis pelo governo serve de exemplo para o capixaba. “Essas ações nos prédios públicos são divulgadas para a sociedade e para os jovens em cartilhas distribuídas nas escolas, para que todos sejam incentivados a adotar essas medidas e criar uma cultura de eficiência no uso da água e da energia”, acredita.



CRÉDITO: DIVULGAÇÃO

Alcio de Araújo, secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos



Secretário de Gestão e Planejamento de Goiás, Giuseppe Vecci

## Goiás reforma seu Programa Plurianual

Novo Plano de Ação visa otimizar investimentos e seleciona 40 programas para receber o selo de prioridade

MARIZA SANTANA/SEGPLAN-GO ■

Para otimizar os investimentos e recursos do estado, o Governo de Goiás reformou o seu Programa Plurianual (PPA) com a criação do Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento (PAI). O novo plano priorizou em 40 programas as ações governamentais a serem implementadas até dezembro de 2014.

Os programas do PAI foram distribuídos em seis áreas (social, econômica, infraestrutura, desenvolvimento regional, gestão, institucional/comunicação) e receberam o selo de prioridade. Isso significa que eles serão executados preferencialmente. Também está prevista a eliminação de entraves burocráticos para que os programas possam ser implementados de forma mais rápida.

A preferência na execução desses programas abrange condições especiais na disponibilização prioritária de recursos orçamentários e financeiros, nos procedimentos licitatórios, nos trâmites dos sistemas de execução, na apreciação no Sistema ComprasNET, e nas análises legais, registros, outorgas e outras exigências feitas pela Controladoria Geral do Estado (CGE), Procuradoria Geral do Estado (PGE), Secretaria da Casa Civil, da Secretaria de Gestão e Planejamento (Segplan) e, em casos específicos, pela Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Semarh).

Os 40 programas serão implementados com recursos oriundos do Tesouro do Estado, operações de crédito, recursos próprios, investimentos das estatais, parcerias e finan-

mentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Entre as medidas está a redefinição dos recursos dos Fundos Estaduais para aplicação em programas específicos. Os órgãos e entidades estaduais devem ainda financiar parte de seus programas com recursos obtidos no Acordo de Resultados para Captação de Recursos e Incremento de Receitas Próprias.

Todos os 246 municípios goianos serão beneficiados com as ações do Governo de Goiás incluídas no PAI, em suas seis áreas. O Plano foi elaborado após um amplo debate e a realização de diversas reuniões de representantes de órgãos e entidades governamentais, coordenadas pela Segplan.

## Carteira de projetos

Segundo o secretário de Gestão e Planejamento de Goiás, Giuseppe Vecci, o PAI conta com uma boa carteira de projetos, com fontes definidas de recursos para executá-los, além de criar uma sistemática específica para uma maior agilidade mediante a eliminação dos entraves burocráticos. Prevê, inclusive, monitoramento intensivo para garantir a efetividade da implementação dos projetos. Outra vantagem, cita ele, é a eliminação da superposição das ações entre os órgãos segundo suas clientelas, garantindo a otimização da aplicação dos recursos financeiros.

Vecci acrescenta que o selo de prioridade dará mais celeridade aos programas, cuja execução é importante para o desenvolvimento econômico e social do Estado. Para isso, foram selecionados aqueles programas que possuem fontes de recursos asseguradas e apresentam ações de maior interesse para a população e que mais impactam diretamente na vida cotidiana dos cidadãos goianos.

O Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento tem ainda como preocupação reduzir os procedimentos burocráticos. Foram feitas reformulações de normas, decretos e da legislação, com o objetivo de propiciar agilidade ao processos considerados de alto interesse para a administração estadual.

Uma das medidas práticas, visando a desburocratização das ações administrativas, é o fim do controle prévio das despesas até R\$ 500 mil, o que dá agilidade aos processos que emperram muitas ações, principalmente nas áreas de Saúde e Segurança Pública, onde ações emergenciais e não previsíveis são sempre constantes. O ordenador de despesas continua sendo responsável pelos seus atos, mas a fiscalização é feita a posteriori, sem prejuízo à legalidade e com muito mais rapidez.

## Monitoramento

Para garantir a efetividade das ações dos programas incluídos no PAI, foi criada uma estrutura especial de acompanhamento e monitoramento do Plano. O Conselho Superior de Governo, com a supervisão do governador, acompanha sua execução. Fazem parte do Conselho os titulares das Secretarias de Gestão e Planejamento, que também é o secretário-executivo, o da Fazenda e o da Casa Civil, a Procuradoria Geral do Estado (PGE), a Controladoria Geral do Estado (GGE), o vice-governador e o líder do Governo na Assembleia Legislativa.

O Conselho Superior de Governo é o responsável por acompanhar e avaliar periodicamente os resultados e impactos dos projetos do PAI, avaliar o alinhamento dos projetos do Plano com a estratégia definida no Plano de Governo, e propor e validar alterações e correções de rumo na estratégia e portfólio de projetos.

O monitoramento intensivo dos programas do PAI é feito por técnicos da Segplan, por meio da Secretaria Executiva do Plano, que conta com uma estrutura de suporte e apoio às atividades. Cada projeto estabelecido como prioritário conta com uma equipe de trabalho composta pelo dirigente do órgão, Secretaria Executiva do PAI e um líder.

Todo projeto contemplado pelos Programas Priorizados, que possuem o selo de prioridade, vai cumprir etapas básicas que garantirão seu controle e acompanhamento de forma integral.

“

O PAI conta com uma boa carteira de projetos, com fontes definidas de recursos para executá-los

GIUSEPPE VECCI

”



Fábio Gondim, secretário da Gestão e Previdência

# Secretaria de Gestão do Maranhão apresenta Projetos Prioritários

Ações de desenvolvimento da administração pública são focadas no servidor e nos sistemas

ASCOM/SEGER ■

A Secretaria de Estado da Gestão e Previdência do Maranhão (Segep) estabeleceu uma série de projetos prioritários que visam a modernização da gestão pública e abrangem áreas diversas da administração. Entre os projetos destacam-se o Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PGCE), a Virtualização de Processos, a Digitalização de Acervos e a implementação da ferramenta de Business Intelligence (BI), visualizada pela Internet e em uma Sala de Situação.

“Os Projetos Prioritários são definidos e focados essencialmente no servidor e nos processos de gestão, direcionados para resultados: a prestação de serviços ágeis e de qualidade, além da humanização da máquina pública do Estado”, ressaltou o secretário da Gestão e Previdência, Fábio Gondim, ao enfatizar que, para que os resultados sejam os mais promissores possíveis, é necessário manter “uma equipe motivada, com melhores salários, compatíveis com o grau de complexidade das funções, e processos e ferramentas

que permitam agilizar e facilitar o desempenho de suas funções com qualidade".

O Plano de Carreiras e Cargos do Servidor foi elaborado levando-se em consideração as peculiaridades dos grupos ocupacionais, mas tendo como foco a valorização do servidor, a redução das desigualdades salariais, a remuneração compatível com as funções, a garantia de uma aposentadoria digna, além de proporcionar ao estado a renovação do seu quadro de pessoal com a realização de concursos públicos". Para implementar o Plano de Carreiras, o Governo do Maranhão vai investir 1,6 bilhões de reais até o ano de 2015, beneficiando aproximadamente 88 mil servidores, incluindo aposentados e pensionistas previdenciários.

Outro projeto desenvolvido pela Segep é o de Business Intelligence (BI), que disponibiliza informações estratégicas para tomada de decisão pelo estado. O subsecretário da Gestão e Previdência, Marcos Fernando Jacinto, explicou que o BI disponibiliza aos gestores estaduais relatórios gerenciais semanais, como por exemplo o de execução orçamentária por poder e o de despesas de pessoal. "Estamos agora gerando dados para relatórios gerenciais de RH e Patrimônio", afirma.

Jacinto ressaltou ainda a implantação da Sala da Situação, que disponibiliza eletronicamente informações estratégicas em cinco painéis de LCD. São relatórios gerados por intermédio de consultas aos sistemas existentes, entre os quais, Siafem, Siagem, SISPACa e Folha de Pagamento, utilizando o software de Business Intelligence.

66  
Estamos buscando a excelência da gestão e a preservação de nossa memória, com responsabilidade ambiental

FÁBIO GONDIM

99

A Virtualização de Processos para assegurar a eficiência e a celeridade de processos é outro projeto prioritário. Com a implantação da virtualização, os processos "Progressão e Promoção", "Aposentadoria por Invalidez", "Aposentadoria por Idade e Tempo de Serviço", "Aluguel de Imóveis", "Prorrogação de Contratos de Locação" e "Diárias e Passagens" vão ter, no âmbito da Segep, todos os seus procedimentos feitos de forma eletrônica e informatizada. "Estamos buscando a excelência da gestão e a preservação de nossa memória, com responsabilidade ambiental", enfatizou Gondim ao explicar que com a virtualização dos processos, a Segep fará uma economia significativa com papel, além de "estarmos dando um grande passo para a digitalização de todo o nosso acervo".

Ainda como parte dessas ações para a modernização da máquina pública e excelência dos serviços, Jacinto complementou que já foi iniciado o projeto "Digitalização de Arquivos", o que vai permitir a documentação digital de cerca de 25 milhões de documentos do Arquivo Central e da Previdência disponibilizando facilidade e acesso a informações.

Outros projetos prioritários da Secretaria da Gestão e Previdência são Parceria Público Privada para a implementação do Centro Administrativo, instalação do Sistema Integrado de Informações Previdenciárias (Siprev) e o Sistema de Frotas, que vai garantir o controle e utilização econômica de veículos.

## Projetos Prioritários – Secretaria da Gestão e Previdência

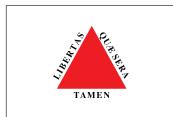
- 1- Relatórios Gerenciais
- 2- Sala de Situação
- 3 - Mapeamento de Processos
- 4- Virtualização de Processos (Pnage)
- 5- Digitalização de Arquivos (Pnage)
- 6 – Cadastro de servidores ativos, inativos e pensionistas
- 7 - SIPREV/Gestão de RPPS
- 8 – Plano de Carreiras
- 9 – Capacitação MBA (Pnage)
- 10 – Escritório de Projetos (Pnage)
- 11 – Módulos de RH
- 12 – Parcerias Público-Privadas
- 13 – Sistema de Frotas
- 14 – Sistema de Gestão Patrimonial
- 15- Infraestrutura de TI
- 16- Cartão Corporativo
- 17 - Ouvidoria do Servidor

# Garanta o sucesso da sua gestão RH e Folha de Pagamento integrados



## Implante o Ergon

- Utilizado por prefeituras de varias capitais:  
São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre
- Um em cada três Estados brasileiros já utiliza o Ergon  
Mais de dois milhões de funcionários gerenciados
- Auditoria continuada da Folha de Pagamento  
RH e Folha de Pagamento integrados



Cidade Administrativa

# Governo de Minas investe na sustentabilidade das compras públicas

Projeto de gestão das aquisições públicas, que ocupam o 2º lugar em volume financeiro no estado, abrange de aquisição de papel reciclado a computadores com especificação econômica.

ASCOM/SEPLAG ■

Prosperidade econômica, responsabilidade social e administração ambiental. Essas premissas formam o tripé da sustentabilidade que o Governo de Minas aplica nas compras públicas por meio do projeto "Promovendo Compras Públicas Sustentáveis no Brasil", implantado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. A primeira parte do projeto de compras sustentáveis teve início em 2007 e, a partir daí, os critérios para promover a sustentabilidade nas compras públicas foram incorporados ao Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos (GES). De maio de 2007 a dezembro de 2011, o GES gerou uma economia de R\$ 216,9 milhões.

Os resultados já demonstram o acerto com a iniciativa. A partir da adoção das premissas, a aquisição de papel reciclado pelo Governo de Minas, por exemplo, passou de 2% para 62% do total do volume comprado de 2007 a 2012. No mesmo período, a compra de computadores com especificação econômica, em contraponto àqueles com especificação comum, passou de 2% para 100%. E em 2012 a compra de asfalto borracha já soma 25,22% dos volumes adquiridos, em processo que começa a substituir o asfalto comum.

Ao introduzir preceitos de sustentabilidade em seus editais de compras, o Governo realiza chamadas públicas para discutir as novas ideias com o mercado fornecedor. Esses encontros são chamados de consulta pública e são uma excelente oportunidade para validar as estratégias com o mercado e incorporar as suas contribuições. O procedimento também melhora a eficiência nas licitações, pois eventuais discussões das regras já são antecipadas e solucionadas, antes mesmo da publicação do edital.

“As despesas com aquisições públicas ocupam o 2º lugar em volume financeiro no Estado de Minas Gerais, girando em torno de R\$4,6 bilhões/ano, atrás apenas das despesas com pessoal. Ciente de seu poder de compra e de sua responsabilidade para induzir o mercado a adotar práticas sustentáveis, o Governo de Minas investe em ações para promover a sustentabilidade nas compras públicas”, afirma a secretária de Estado de Planejamento e Gestão, Renata Vilhena.

Os resultados positivos representam uma alavanca para a busca de novos desafios, que possam ampliar a abrangência de atuação do projeto e as práticas sustentáveis. Até o fim do ano, o Executivo mineiro deve publicar uma norma estadual de compras públicas sustentáveis. Com isso, as premissas passarão a nortear a atuação de toda a administração direta. Segundo Renata Vilhena, “a criação de uma política estadual para normatizar as ações é indispensável para se provocar uma mudança profunda e eficaz na concepção e nas práticas de compras públicas sustentáveis”.

A diretora da Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio da Seplag, Ana Luiza Camargo Hirle, ressalta que o Governo de Minas empenhou-se em incorporar a sustentabilidade em suas compras públicas, a partir da certeza de que, para fomentar um movimento do mercado nessa direção, é preciso ser referência, dar o exemplo. “Com o projeto, atuamos de forma criativa em uma área ainda exploratória, uma vez que muitos ainda consideram a sustentabilidade uma matéria estranha às aquisições públicas”, afirma.

Nesse contexto, o Estado de Minas Gerais vem desenvolvendo negócios públicos inteligentes, com compromisso com a vida, com as gerações futuras e com o uso racional dos recursos, além da proteção à saúde, ao meio ambiente e aos direitos humanos.

Em dezembro de 2009 o Governo de Minas lançou a Cartilha de Compras Sustentáveis, com a divulgação das iniciativas adotadas dentro das novas premissas de sustentabilidade.

O Governo mantém também um Portal de Compras. O endereço é [www.compras.mg.gov.br](http://www.compras.mg.gov.br), onde podem ser consultadas informações detalhadas sobre os processos de compras realizados pelo Estado, além da Cartilha de Compras Sustentáveis e de outras informações.

### Iclei

O Iclei foi um importante parceiro na implantação do projeto “Promovendo Compras Públicas Sustentáveis no Brasil”. O desenvolvimento dessa iniciativa foi promovido pelo Iclei - Cidades para Proteção do Clima (CCP) na América do Sul, com interações fortes à Campanha Procura+, do Iclei-ES, e dentro da estrutura de uma parceria com o Centro para Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) em São Paulo, iniciada em 2004. No Brasil, foram três governos pilotos: o Estado de Minas Gerais, o Estado e a cidade de São Paulo.

Na prática, o projeto em Minas procurou incentivar o consumo e a produção de forma responsável nos negócios públicos, nas compras onde havia oferta ou possibilidade de intervenção no mercado, tais como consumo de madeira, papel, água e energia. Também se destacou, enquanto missão, o levantamento de preços do mercado, a análise de critérios motivadores de sustentabilidade em face às peculiaridades do Estado, a criação e o estímulo ao desenvolvimento do mercado, o estabelecimento de prioridades e a inclusão de itens no catálogo de materiais e serviços.

O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) realizou, durante o projeto, estudo sobre produtos selecionados pelos Governos participantes, para indicação de equivalentes sustentáveis. Os itens foram inseridos no Catálogo de Materiais e Serviços (Catmas), que passou a contemplar itens com critérios sustentáveis, como economia de água, eficiência energética, biodegradabilidade e reciclagem.

Vale destacar também as ações de sensibilização incluídas no projeto, junto aos servidores estaduais, e o treinamento realizado sobre compras sustentáveis, que capacitou cerca de 350 compradores estaduais no tema.

Em 2006, um ano antes da participação no projeto desenvolvido pelo Iclei, o Estado de Minas iniciou o Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos (GES), com o objetivo de identificar a forma mais eficiente de contratar suprimentos para atender a uma demanda específica. Buscou-se aperfei-

çor o processo de compras estadual, por meio da redução, de forma sustentável, do custo total de aquisições de materiais e serviços realizados.

A convergência entre os dois projetos era evidente e para otimizar os esforços, o Governo de Minas incorporou ao GES grande parte das ideias do projeto "Promovendo Compras Públicas Sustentáveis no Brasil", tendo em vista as premissas de minimizar os impactos dos produtos ou serviços sobre o meio ambiente, em todo o seu ciclo de vida. O respeito aos aspectos sociais é outra vertente importante e considera, por exemplo, os efeitos sobre a igualdade de oportunidades, condições laborais, erradicação de pobreza, direitos humanos, preço e comércio justos.

### Famílias de compras

Na Primeira Onda do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, de acordo com Ana Luiza Hirle, a Seplag estabeleceu sete grandes famílias de compras públicas, com a aplicação metodologia Strategic Sourcing (Compras Estratégicas). São elas: equipamentos de informática (microcomputadores, notebooks e terceirização de impressão e reprografia); material de escritório (material de expediente, papéis, cartuchos e toners para impressoras); medicamentos (básicos e excepcionais); refeições (hospitalares e para presídios); ProMG (principalmente aquisição de betuminosos para recuperação de estradas); passagens aéreas e softwares prontos.

A partir dos estudos realizados foram iniciadas as aquisições de itens com critérios sustentáveis, entre os quais se destacam papel reciclado, computadores com especificação econômica e asfalto modificado por borracha.

Em outra frente de trabalho, os editais de licitação do Governo de Minas já começam a prever obrigações contratuais relacionadas a ações de sustentabilidade. Foi o que aconteceu, por exemplo, na aquisição de refeições para os presídios onde, entre outros, a empresa ganhadora deve reduzir o consumo de energia elétrica, promover o uso racional da água nos processos de produção das refeições e reduzir a produção de resíduos.

A implementação das recomendações propostas durante a primeira fase do Projeto GES, além de permitir a adoção de itens sustentáveis em algumas famílias de compras, também determinou uma economia de R\$ 77 milhões nas compras efetuadas entre maio de 2007 e janeiro de 2009 para as famílias incluídas no Estado.

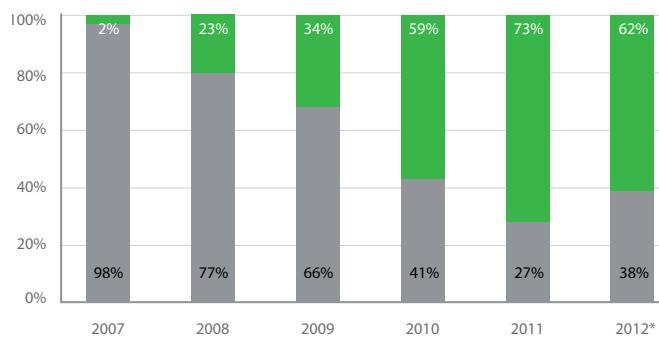
### Segunda Onda

Tendo em vista os bons resultados que vinham sendo obtidos, o Governo de Minas decidiu realizar a Segunda Onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos (GES). A segunda fase teve início no final de 2008 e também aplicou a metodologia de Compras Estratégicas (Strategic Sourcing) no desenvolvimento dos trabalhos.

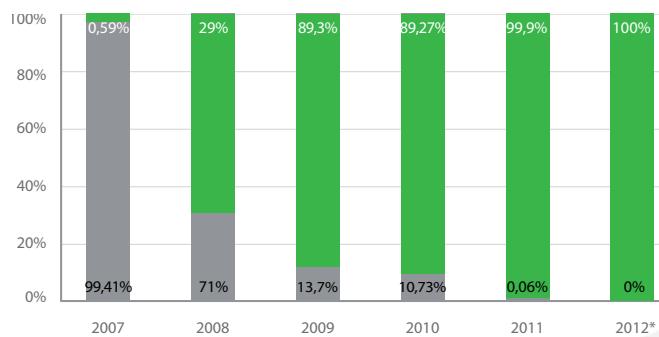
Foram trabalhadas as famílias: Materiais e Equipamentos Médico-Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais; Frota de Veículos (aquisição de veículos, abastecimento e manutenção); Diárias e Hospedagem (com foco em hospedagem de grupos de servidores) e Serviços Prodeme (empresa de tecnologia da informação do Governo de Minas).

Com relação à aquisição de veículos, atualmente, dos 20.632 que compõem a frota estadual, 9.381 (45,5%) possuem motorização flex (bi-combustíveis). A especificação de itens referentes a veículos no Catmas determina que eles sejam bi-combustíveis, desde que exista esta opção no mercado e priorizando o abastecimento a álcool.

### A evolução da aquisição dos itens com critérios sustentáveis



Quantitativo Percentual de Papel A4 (Comum x Reciclado) Adquirido pelo Estado de Minas Gerais de 2007 a 2012



Quantitativo Percentual de Computadores (Especif. Comum x Econômica) Adquiridos pelo Estado de Minas Gerais de 2007 a 2012



Quantitativo Percentual de Asfalto (Comum x Borracha) Adquirido pelo Estado de Minas Gerais de 2007 a 2012

## Parcerias diversas

O Governo de Minas vem buscando também parcerias com instituições de ensino e pesquisa que possam contribuir para a sustentabilidade no funcionamento dos equipamentos públicos. Nesse contexto, a Seplag firmou convênio com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG), por meio do qual foi feita a revisão da especificação de equipamentos elétricos adquiridos pelo Governo, priorizando a eficiência energética. Esta especificação incluiu lâmpadas, reatores, refrigeradores, bebedouros, balcões frigoríficos, exaustores, ventiladores e condicionadores de ar.

Outra iniciativa relacionada ao uso da energia é o Programa de Gestão Energética Estadual (PGEE-MG), visando à redução de gastos com energia elétrica e a difusão da cultura do não desperdício. O PGEE incluiu a revisão de contratos de energia elétrica em diversos prédios públicos. Para os servidores, foi produzida cartilha com dicas de economia de energia elétrica.

Por sua vez, para conscientização do uso racional da água, foram desenvolvidas ações no âmbito do Programa Estadual de Gestão de Água e Esgoto (PEGAE). O Programa incluiu a revisão da descrição de compras de alguns itens para a economia de água, como torneira automática, válvula de descarga automática e bacia sanitária com caixa acoplada para descarga.

Ainda com foco na economia de recursos naturais, o Governo de Minas desenvolveu projeto-piloto junto ao 22º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais, para captação de água de chuva para lavagem de viaturas e do pátio.

Por último, o Governo participou da ação “Conspiração Mineira pela Educação”, uma aliança intersetorial entre os setores público e empresarial (ACMinas e Amcham) e o terceiro setor (Fundamig), para a atuação na conscientização sobre o uso da água e da energia em 49 escolas de seis municípios localizados no entorno da Cidade Administrativa.

## Obras públicas sustentáveis

O Governo de Minas possui também bons exemplos de obras públicas sustentáveis, entre elas a revitalização do Estádio Governador Magalhães Pinto, o Mineirão, e a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, ambos em Belo Horizonte. A obra de modernização do Estádio do Mineirão adota a sustentabilidade para garantir o máximo de eficiência na utilização de materiais e de redução de impactos locais.

Foram instalados painéis fotovoltaicos na atual cobertura de concreto e em parte da cobertura nova, que irão gerar energia de aproximadamente 1 MWh, suficiente para abastecer 1.200 residências. Os recursos da demolição - entre eles, concreto (75.000 m<sup>3</sup>) e a terra inerte (250.000 m<sup>3</sup>) - foram reaproveitados em outras obras locais, como no Boulevard Arrudas, no centro da capital mineira.

Além disso, toda a lenha que resultou do corte das árvores foi utilizada por artesãos do Estado. O Estádio contará com a captação de água de chuva a partir da construção de reservatório com capacidade para 6 milhões de litros de água, que serão usados para irrigação do gramado e limpeza das áreas externas.

Esses são alguns exemplos de iniciativas adotadas no Projeto Novo Mineirão, que irão subsidiar a elaboração de um documento com o relatório do legado, o “Green Goal”, com análises e avaliações em relação à responsabilidade ambiental na Copa do Mundo 2014, e registros de iniciativas inovadoras, plano para continuidade de ações e os legados do evento para a população e para o país. O projeto busca a certificação como empreendimento ambientalmente sustentável, a chamada certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) e para isso a execução da obra vem sendo monitorada.

## Cidade Administrativa

A Cidade Administrativa possui iluminação automatizada e sensores fotossensíveis para a economia de energia elétrica, além de elevadores inteligentes com o sistema de “chamada antecipada”, para racionalização de seu uso, e da redução da carga térmica através de fachadas com solução de vidro duplo e persiana interna, para redução do esforço de condicionamento de ar. Foi adotado também o sistema de esgoto a vácuo nos banheiros e torneiras com fechamento automático, que permitem uma economia de 80% do uso de água no complexo.

Além disso, outras práticas adotadas incluem coleta seletiva de lixo em todas as áreas, reutilização e reciclagem de papel. Para incentivar o envolvimento dos servidores nas práticas



Centro Administrativo Regional de Varginha

sustentáveis na Cidade Administrativa, o “Projeto AmbientAÇÃO” desenvolve diversas ações com foco em conscientização e mudança cultural entre os servidores, quanto ao consumo de descartáveis, importância da coleta seletiva e reciclagem de papel.

O projeto incluiu a distribuição de cerca de 15 mil canecas de louça para utilização em máquinas de café e bebedouros, proporcionando uma redução de cerca de 5% na utilização de copos descartáveis em 2011. Consegiu também eliminar totalmente o uso de copos descartáveis em 19 dos 47 órgãos instalados no complexo e destina aproximadamente 48% do total de resíduos gerados na Cidade Administrativa, a quatro associações de catadores de papel.

## Centro Administrativo de Varginha

Outro exemplo de obra sustentável é o Centro Administrativo Regional de Varginha, inaugurado em agosto de 2010, construído a partir do binômio preservação de recursos naturais e redução dos custos, com estratégias de baixo impacto ambiental. O Centro possui sistema de captação, armazenamento e utilização de água pluvial que não requer bombeamento e, com isso, a água usada nos lavatórios e chuveiros passa por uma filtragem e é reaproveitada no funcionamento de vasos, rega e no abastecimento dos espelhos de água.

Todo o telhado do Centro Administrativo foi confeccionado com material reciclado, a partir das aparas de tubos de pasta de dente e caixas de leite recicladas. E ainda, os edifícios foram construídos afastados do solo para evitar a percolação (penetração) da água, facilitando e diminuindo os custos de manutenção. Além de permitir a ventilação da parte inferior dos prédios, o projeto também possibilitou a redução do uso de materiais impermeabilizantes.

## Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos gera economia

Números são calculados com base no valor de referência dos processos de compra no período

ECONOMIAS PREOJETO GES - MAIO DE 2007 A DEZEMBRO DE 2011			
ANO	VALOR GASTO NO PERÍODO	Economia Gerada no Período	Valor Baseline
2007	R\$ 113.612.362,16	R\$ 23.658.226,37	R\$ 137.270.588,52
2008	R\$ 183.636.078,16	R\$ 53.452.391,00	R\$ 237.088.469,16
2009	R\$ 123.321.454,75	R\$ 33.972.741,60	R\$ 157.294.196,35
2010	R\$ 125.884.045,31	R\$ 44.605.285,51	R\$ 170.489.330,82
2011	R\$ 133.584.044,36	R\$ 61.277.211,65	R\$ 194.861.256,01
2007-2011	R\$ 680.037.984,74	R\$ 216.965.856,12	R\$ 897.003.840,87

Fonte: Armazém de Informações do SIAD



Servidores do Pará recebendo treinamento para utilização do SispatWeb

## Governo do Pará moderniza Gestão Patrimonial

Novo sistema vai permitir melhor controle do acervo mobiliário do estado

ASCOM/SEAD-PA ■

Valorizar o patrimônio público, modernizar a sua gestão e assegurar a certeza ao cidadão de que seus tributos estão sendo devidamente aplicados. Foi com esse intuito que o governo do Pará, por meio da Secretaria de Estado de Administração (Sead), desenvolveu no início de 2012 uma nova versão do Sistema de Gestão de Patrimônio, o Sispat Web, cujo objetivo é a integração e o gerenciamento do acervo mobiliário das 94 unidades gestoras do estado. Paralelo a esse projeto, o estado lançou a campanha de valorização do patrimônio público, com foco no cidadão-usuário e servidores do estado.

O Sispat Web é uma ferramenta de apoio, utilizada pela maioria dos órgãos da Administração Pública, que permite a gestão físico-contábil do acervo mobiliário, através do controle e acompanhamento

do ciclo de vida útil de todos os bens. O sistema foi elaborado pela Sead em parceria com a Empresa de Processamento de Dados do Pará (Prodepa) como suporte à gestão patrimonial. "É preciso uma gestão eficiente para que tenhamos bens disponíveis para a oferta de serviços e possamos prestar contas à população paraense", destaca a secretaria de Administração, Alice Viana.

A ferramenta apresenta três perfis de acesso, o perfil do coordenador; operacional e agente responsável, por meio do qual o servidor habilitado tem acesso ao sistema de forma personalizada, podendo visualizar os dados de todos os bens pertencentes ao acervo mobiliário e informar à Unidade de Patrimônio a necessidade de manutenção ou reparo de algum deles.



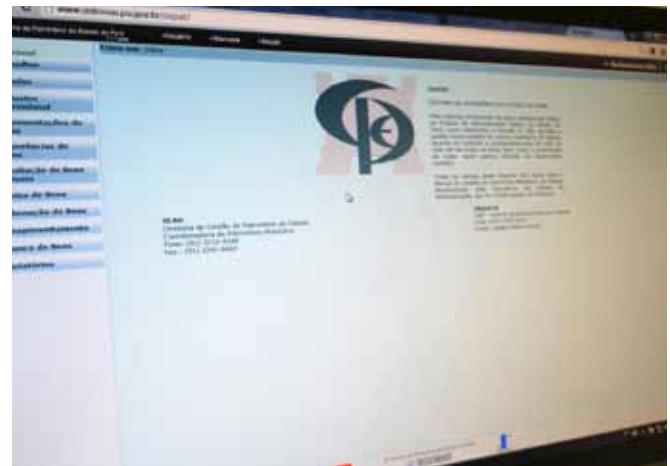
Diretor de Gestão Patrimonial, Paulo Pereira

O Sispat é integrado ao Sistema de Materiais e Serviços (SIMAS), para permitir que todas as informações relativas à compra de um bem sejam migradas para o cadastro patrimonial no sistema. “Ter uma ferramenta de que permite que o gestor tenha a dimensão e controle do acervo patrimonial do estado possibilita ainda a transparência e controle de todo esse processo”, destacou o diretor de Gestão Patrimonial, Paulo Pereira.

Pereira também destaca que ainda será implantado o Modelo de Gestão do Patrimônio Imobiliário. O novo sistema está sendo elaborado em conjunto com a Prodepa e com previsão de conclusão para o segundo semestre de 2013. O modelo de Gestão de Bens Imobiliários foi concebido por meio do Decreto Estadual, nº 2708/2006, que instituiu o Sistema de Gestão desse acervo e cuja finalidade prioritária é o atendimento das

demandas governamentais, no que se refere ao aproveitamento dos imóveis pertencentes à Administração Pública Estadual Direta Autárquica e Fundacional.

Trata-se de um sistema de Gestão Patrimonial, onde a Sead, como órgão gestor do processo, é responsável pela definição das políticas a serem desenvolvidas pela área e também pela normatização dos procedimentos relacionados com os imóveis utilizados pelo estado. A estrutura do sistema contempla, ainda, um nível de assessoramento no qual estão inseridas a Procuradoria Geral do Estado (PGE), Seop e Escola de Governo (EGPA), cada uma com atribuições específicas. O terceiro nível estrutural agrupa os órgãos setoriais, que tem como responsabilidade a gestão de seus respectivos acervos, permitindo a integração das informações e, consequentemente, a atualização da base de dados.



CREDITO: DIVULGAÇÃO

## Valorização do Patrimônio Público

Com o título “Cuidar do Patrimônio Público é Responsabilidade de Todos”, o governo do Pará, através da Secretaria de Administração, desde o inicio de 2012, realiza a campanha “Cuidar do Patrimônio Público é Responsabilidade de Todos”. As mídias utilizadas são cartazes afixados nas organizações e, como símbolo da rotina de trabalho do gestor do patrimônio, pranchetas personalizadas com as artes da campanha foram distribuídas aos gestores. A finalidade é ressaltar a res-

ponsabilidade que todos - servidores e cidadãos/usuários - devem ter com o patrimônio público.

Sobre a campanha, Pereira destaca que “a nossa parcela de responsabilidade, como servidores é dobrada. Primeiro porque também somos cidadãos e a aquisição dos bens públicos é feita com recursos que também são pagos por nós. E segundo, porque na condição de servidores, temos a missão de zelar por esse patrimônio e monitorar o seu bom uso. Por isso é fundamental que iniciemos um processo de mudança cultural na administração pública”.



Llicitação para contratação da empresa que prestará os serviços ao Governo

## Pernambuco inova na contratação de serviços de telemática

Sistema integrado de voz, dados e imagem vai gerar economia de até 23% aos cofres públicos

ASCOM/SAD ■

O Governo de Pernambuco vai adotar um modelo de prestação de serviços de telemática que acompanha uma tendência mundial de convergência de serviços em uma única plataforma. O projeto, denominado Rede PE-Conectado, engloba uma gama de serviços como telefonia fixa, internet, câmeras de segurança na região metropolitana do Recife e no interior, celulares, serviço 0800, wi-fi e videoconferência. A intenção é maximizar a utilização da infraestrutura, gerar economia de escala e maior eficiência. A licitação para contratar a empresa que prestará esses serviços foi aberta pela Secretaria de Administração e já está em andamento. O projeto PE-Conectado foi apresen-

tado no V Congresso Consad de Gestão Pública, realizado em junho deste ano.

O secretário de Administração do Estado de Pernambuco, Ricardo Dantas, destaca as vantagens do novo projeto: "o PE-Conectado vai contemplar, além do aumento quantitativo e qualitativo dos serviços da atual rede de telemática do estado, a inclusão da telefonia móvel e sua integração com a telefonia fixa, do serviço de 0800, do serviço de rede sem fio, do serviço de videomonitoramento predial e de vias públicas e da Rede Tecnológica de Pernambuco (Retep)", destaca.

A proposta de compartilhamento de uma única rede para prestação dos serviços de voz, dados e imagem, permite uma

redução substancial nos custos individualizados de cada projeto. O novo sistema de telemática vai gerar uma economia aos cofres públicos em torno de 23%, se comparado a um processo realizado de forma isolada.

Além da economia gerada pela convergência dos serviços, o governo do estado obteve uma redução do valor inicial do projeto de R\$1,26 bilhão para R\$ 1,02 bilhão a partir da competição proporcionada pelo pregão presencial. Pernambuco terá uma economia total de R\$452,5 milhões ao longo dos quatro anos em que o serviço será prestado.

A Rede PE-Conectado ampliará a capacidade da internet de 1Gbps para 2,5Gbps, a quantidade dos links de 2.837 para 4.080 acessos dedicados e de telefones fixos de 30 mil para 40 mil pontos de voz fixos. O projeto também prevê o aumento da quantidade de telefones móveis de 5 mil para 11mil, integração dos tráfegos fixo-móvel, móvel-fixo-intra-grupo, gestão do tráfego 0800 estadual, inclusão de servidores de fax (2,5 mil pontos), inclusão de novas modalidades de videoconferência, inclusão do serviço de Rede local sem fio aberta (para uso público e inclusão digital) e fechada (tipo wi-fi).

O secretário observa que ao integrar o serviço de telefonia móvel na rede de telemática do estado, a grande vantagem será a ampliação do grupo que fará as chamadas com tarifa “zero” para todo e qualquer ponto de voz fixo ou móvel contratado por todos os órgãos da administração pública estadual. Dessa forma, todas as chamadas realizadas entre os telefones fixos e telefones móveis institucionais serão consideradas como tarifa “zero”. As chamadas originadas de um telefone móvel institucional para um

telefone fixo institucional e vice-versa não serão tarifadas. “Estima-se uma economia, apenas com a integração do serviço de telefonia móvel, em torno de R\$ 3,5 milhões, ao longo dos quatro anos, período em que estará em vigência o novo contrato”, destaca.

Quanto ao serviço 0800, o estado hoje conta com vários contratos individualizados, já que cada órgão ou entidade pública elabora o seu contrato de forma individual e a preços diferentes. “Não há uma gestão centralizada sobre esse serviço. Com o novo sistema, teremos um preço único que será praticado por todos os órgãos e entidades que utilizarem esse serviço”, reforça Dantas, destacando uma estimativa de economia na ordem de R\$ 18 milhões.

O serviço de videomonitoramento, que vai aumentar a segurança da população e melhorar o trabalho de investigação e repressão da criminalidade, também foi pensado considerando um contrato único, nos moldes de contratação da nova rede. A economia gerada ao estado ao adotar este modelo é calculado em R\$120 milhões.

Em relação à Rede Tecnológica de Pernambuco (Retep), o secretário destaca que seu principal objetivo é promover a inclusão digital por meio de políticas públicas, como cursos de Educação a Distância, cursos de qualificação e formação profissional, troca de experiência, reuniões a distância, videoconferências e teleconferências. Também poderão ser ofertados acessos à Internet, em banda larga, a valores acessíveis para as classes menos favorecidas, pela parceria com provedores de internet. As instituições de ensino de pesquisa também poderão ter acessos à Internet, em banda larga com alta capacidade.

#### PE-CONECTADO

Economia pela incorporação dos novos serviços (comparativo entre o custo previsto para o PE-Conectado e o custo da contratação fora do projeto)

Integração telefonia fixa, dados e imagem	Telefonia Móvel	0800 Estadual	Videomonitoramento	Economia adicional obtida no certame do PE-Conectado	Economia Total (valores em R\$1,00)
77.974.915,42	3.538.534,09	18.207.425,70	120.280.434,00	232.569.401,66	452.570.710,87
<b>17,2%</b>	<b>0,8%</b>	<b>4,0%</b>	<b>26,6%</b>	<b>51,4%</b>	<b>100%</b>



Ana Carolina Falcão destaca as sanções que podem ser aplicadas às instituições financeiras.

## Pernambuco lança novo sistema de consignação para servidores

Sistema irá oferecer, entre outras vantagens, um ranking com as instituições que oferecem os juros mais baixos

ASCOM/SAD ■

O Governo de Pernambuco inova lançando um modelo diferente de regulação do consignado com desconto em folha de pagamento. Por meio de licitação, a Secretaria de Administração vai contratar uma empresa para prestação de serviço de administração da margem e controle de consignações (PEconsig).

O novo contrato para os serviços de empréstimo consignado faz parte de um decreto, que consolida todas as legislações anteriores sobre o assunto. As regras ficaram mais claras e transparentes e a licitação para contratação dessa nova empresa, que controlará o empréstimo consignado para os servidores, é uma consequência dessas mudanças.

No modelo tradicional o governo não regula a relação entre a empresa que administra a margem consignável e as instituições financeiras credenciadas. A Secretaria de Administração pretende com a nova sistemática obter uma maior gestão sobre as consignações facultativas descontadas diretamente em folha de pagamento. Será agregado valor ao processo e incluídas novas atividades e serviços a serem desenvolvidos pela nova empresa. Desta forma o governo passa a regular a relação entre a empresa e as instituições financeiras.

Os custos financeiros com suporte e manutenção do sistema são exclusivamente das consignatárias. No processo

foram estabelecidos também os preços máximos que podem ser cobrados pela empresa responsável pelo sistema PEconsig e todos os demais serviços decorrentes da atividade de consignação.

Ficou definida a taxa máxima de juros que pode ser cobrada ao servidor, ocasionando uma redução da taxa do cartão de crédito consignado de 5,5% a.m para 4,5%, e limitando o Custo Efetivo Total (CET) máximo da operação de empréstimo em 2,5% a.m.

A analista em Gestão Administrativa da Secretaria de Administração, Ana Carolina Falcão, chama a atenção para uma mudança relevante. "Nas novas regras estão previstas sanções que podem ser aplicadas às instituições financeiras, como a suspensão temporária no sistema, impedindo-as de realizarem novas operações até que regularizem a causa do problema", ressalta Ana Carolina.

A analista ainda destaca o uso de um ranking para definir quem poderá oferecer os empréstimos aos servidores. A empresa administradora do consignado passa a ter a obrigação de fazer o monitoramento diário dos juros praticados pelas 22 instituições financeiras/cooperativas de crédito atualmente credenciadas pela Secretaria de Administração, mas somente as dez que oferecerem os juros mais baixos aparecerão no ranking e poderão fazer a contratação de empréstimo nesse dia. "A intenção é estimular a concorrência entre as instituições financeiras e provocar uma redução dos juros", enfatiza.

A empresa também passa a disponibilizar, além de uma solução de informática que possibilite a reserva e o controle de margem financeira sem ônus para o estado, orientações técnica e financeira aos consignados. O servidor tem a opção de receber atendimento por telefone, pela internet e também de forma presencial, tanto na capital quanto no interior do estado. A empresa fica encarregada de promover auditorias periódicas no sistema e de fornecer assessoria para investigar possíveis fraudes e identificação dos responsáveis.

Para atualizar seus dados cadastrais, a Secretaria de Administração promoveu um credenciamento com todas as consignatárias e também realizou uma limpeza dos códigos de verbas no sistema da folha de pagamento que estavam sendo ocupados por entidades que não apresentavam operação vigente com o governo e sem interesse em realizar novas consignações.

Para o credenciamento das instituições financeiras foram realizados até o momento dois chamamentos públicos, ocorridos em novembro do ano passado e julho deste ano. Além das documentações a serem entregues, foi necessário um aporte

financeiro no valor de R\$ 100 mil por banco, possibilitando que o estado arrecadasse R\$ 1,5 milhão, cujo montante será utilizado exclusivamente para ações visando o aparelhamento e a melhoria física das instalações da secretaria.

O credenciamento também possibilitou firmar contrato entre as cooperativas de crédito/instituições financeiras com o Governo de Pernambuco, inclusive formalizando as obrigações da consignatária e as penalidades passíveis de serem aplicadas. A exigência do aporte financeiro foi um mecanismo utilizado para que somente as instituições interessadas em fazer novas operações realizassem o credenciamento visando a não ocupação desnecessária de código de verba no sistema da folha de pagamento, além da atualização dos dados cadastrais.

As cooperativas de crédito, associações, sindicatos, planos de saúde, planos odontológicos e seguradoras também foram credenciadas, mas ficaram isentas do aporte financeiro.

Com o novo modelo de regulação do consignado, o estado terá uma maior gestão sobre as operações que serão realizadas e o servidor, por sua vez, contará com uma prestação de serviços de administração de margem consignável segura e mais eficiente, além de um canal de atendimento para esclarecer possíveis dúvidas a respeito das operações realizadas.

66  
**Nas novas regras estão previstas sanções que podem ser aplicadas às instituições financeiras como a suspensão temporária no sistema, impedindo-as de realizarem novas operações**

ANA CAROLINA FALCÃO





O governador Sérgio Cabral no lançamento da Rede de Pregoeiros

## Rede de Pregoeiros vai estabelecer diretrizes para as compras públicas no Rio

Crescimento do pregão eletrônico requer servidor mais capacitado para lidar com as novas ferramentas

ROBERTA MACHADO VIEIRA / SEPLAG-RJ ■

A Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (Seplag-RJ) lançou, no dia 30 de julho deste ano, a Rede de Pregoeiros, com o objetivo de estabelecer diretrizes para a atuação desses profissionais, padronizar os procedimentos, promover a certificação e a capacitação e manter mecanismos de comunicação entre eles. O decreto que criou a Rede foi assinado pelo governador Sérgio Cabral, durante cerimônia no Palácio Guanabara.

O governador elogiou a iniciativa, que concederá maior funcionalidade às compras públicas. "Uma das nossas maiores lutas foi pela institucionalidade, com a criação de mais de 60 mil vagas preenchidas por concurso público, e pela

questão da compra com transparência, por intermédio, sobretudo, do pregão eletrônico, com a utilização do Siga, que é um sistema extraordinário, que dá comparação de valores e agilidade ao processo", disse Cabral.

A Seplag-RJ é o órgão responsável pelo Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (Siga), que realiza as compras de bens e serviços por meio do pregão eletrônico. Segundo o secretário de Planejamento e Gestão, Sérgio Ruy Barbosa, a rede servirá ainda para disseminar boas práticas e está englobada no contexto de modernização da logística do Estado. "Estamos iniciando uma nova etapa com a qualificação das pessoas e a primeira iniciativa é a criação da Rede de Pregoeiros", disse.



O ministro Benjamin Zymler

Segundo o subsecretário de Recursos Logísticos da Seplag-RJ, Fábio Nunes, atualmente 45% das compras são feitas por meio de pregão eletrônico ou presencial. No Siga, 80% são feitas por pregão. "Acreditamos que o pregoeiro é muito importante no sistema de compras, pois ele tem uma participação significativa no resultado final. Essa atividade requer um servidor preparado", disse o subsecretário.

Em 2011, as compras do estado do Rio de Janeiro foram de R\$ 9,3 bilhões. Desse total, R\$ 4 bilhões foram por meio da modalidade pregão. O desempenho das compras do governo estadual dobrou de 2006 até hoje e os pregões cresceram 66% desde o decreto do governador Sérgio Cabral, de 2007, estabelecendo a obrigatoriedade do pregão eletrônico para bens e serviços.

### Palestrantes realçam papel do pregoeiro

Durante a cerimônia de lançamento da Rede de Pregoeiros, foram realizadas duas palestras. O ministro Benjamin Zymler, presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), e o desembargador Jessé Torres, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, falaram sobre os temas "A evolução das ferramentas de contratação: da Lei 8666/1993 ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC" e "Deveres do Pregoeiro", respectivamente.

De acordo com o ministro Benjamin Zymler, o TCU reconhece a importância da qualificação do gestor. Zymler destacou a importância da criação do pregão e, mesmo não sendo indicado para todos os casos, grande parte das compras pode ser feita por meio dele, por sua simplicidade e transparência. "O pregão resultou na redução dos preços públicos e provou, na prática, que foi a grande conquista evolutiva nas licitações no Brasil", disse.

Na esfera federal, lembrou que o RDC exige qualificação, já que o gestor escolhe qual é o sistema de lance e o tipo de licitação. Ele citou o caso da Infraero, onde seis licitações tiveram desconto de 15%. "O prognóstico é que a Infraero terá redução no valor dos contratos usando a RDC em vez da Lei 8.666", ressaltou.

Zymler anunciou que em breve será lançado um novo Código de Licitações, que irá além do RDC. Ainda segundo o ministro, o Regime será um balão de ensaio e dará início às discussões do novo código, que pressupõe a criação de uma lei com códigos específicos para cada Estado, conforme suas peculiaridades. "A qualificação humana é o único caminho", finalizou.

Já o desembargador Jessé Torres ressaltou a importância de os altos dirigentes da administração pública estarem envolvidos no processo e iniciou sua apresentação explicando o conceito de risco, a sua adoção na administração pública e o seu grau elevado nas contratações do Estado.



O desembargador Jessé Torres

Segundo o desembargador, deve haver uma pauta de antídotos com novos parâmetros de controle. Os paradigmas são: supremacia da Constituição, efetividade dos princípios, motivação obrigatória, desconstitucionalidade do controle, profissionalização da atividade decisória, consensualidade, sustentabilidade e responsabilidade.

Ele também salientou a importância do conhecimento técnico e do perfil psicológico para que o servidor possa exercer a função de pregoeiro. E lembrou que, pela legislação atual, o pregoeiro também responde administrativamente e juridicamente pelas decisões adotadas durante o processo licitatório.

### Curso de Capacitação em parceria com a PGE

Após a criação da Rede de Pregoeiros, o passo seguinte foi a realização do Curso de Capacitação de Pregoeiros, em parceria com a Procuradoria Geral do Estado (PGE). O primeiro curso foi iniciado em 1º de agosto. O objetivo é capacitar todos os 180 pregoeiros do Estado do Rio de Janeiro com aulas teóricas e práticas.

Na visão do secretário de Planejamento e Gestão, Sérgio Ruy Barbosa, servidores capacitados são o principal pré-requisito para que a Seplag-RJ atue de forma autônoma, mas moderna e articulada, em áreas de negócios específicos no conjunto dos órgãos do Estado. "Os profissionais receberão uma certificação e terão que mantê-la, já que ela será ne-



A gerente da rede de pregoeiros, Amanda Blanco



O secretário Sérgio Ruy Barbosa apresenta a Rede de Pregoeiros

cessária para o exercício da função. Esse será um grande salto em termos de qualidade do serviço", ressaltou.

A gerente da Rede de Pregoeiros do Estado, Amanda Blanco, informou que o curso foi criado para nivelar todos os pregoeiros. Será um curso de aprimoramento, com 60 horas de aulas teóricas ministradas por procuradores do Centro de Estudos Jurídicos da PGE e outras 20 horas de aulas práticas ministradas por servidores da Seplag-RJ.

O objetivo é dar uma formação completa aos pregoeiros e à equipe de apoio, para a adequada condução dos pregões realizados no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, pelo modo presencial e pelo modo eletrônico, utilizando o Siga.

O conteúdo programático do Curso de Capacitação de Pregoeiros vai abordar o conceito e o princípio das licitações, as noções gerais do pregão, o Termo de Referência, o Sistema de Registro de Preços, peculiaridades do pregão eletrônico e do pregão presencial, entre outros assuntos pertinentes à área.

# U S e

móveis para escritórios

USE mais conforto.  
USE mais integração.  
USE mais possibilidades.



Linha Ravenna



O mundo hoje exige mais integração, mais comunicação e mais flexibilidade. Dentro das empresas, estes conceitos têm transformado culturas organizacionais e o comportamento dos profissionais, que trabalham todos os dias em busca de inovação.

A USE possui diversas certificações e desenvolve produtos conectados às últimas tendências mundiais. A linha Ravenna oferece soluções completas para ambientes profissionais. Versátil e sofisticada, agrupa valor ao espaço. Sua composição harmônica revela um design moderno e alinhado com o conceito de sustentabilidade.



tel. (62) 3272 8500  
[usemoveis.com.br](http://usemoveis.com.br)



CREDITO: LUIA BENATTO



Congressistas durante palestra no CONGES/PN

## Natal sedia Congresso de Gestão Pública

Evento acontece pelo sexto ano consecutivo e se consolida como um dos maiores do país

FELIPE ALECRIM/ASCOM ■

Pensar em uma administração pública voltada para o resultado e para o bom atendimento ao cidadão tem sido o norte de ações da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte (SEARH). Para isso, a Secretaria, em parceria com o Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRA/RN) realizou nos dias 30 e 31 de julho deste ano o 6º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte (CONGES/PN).

Em sua sexta edição consecutiva, o CONGES/PN se consolida como um dos maiores espaço de debate sobre gestão pública do país. Durante dois dias, mais de mil pessoas, entre servidores públicos das três esferas, especialistas, ad-

ministradores públicos e sociedade civil apresentaram projetos e trocaram experiências sobre o tema. "É um grande intercâmbio, onde participam gestores, servidores, acadêmicos e empreendedores de vários estados do país", afirmou Ione Salem, presidente do CRA/RN sobre o congresso.

Neste ano, o tema escolhido para o evento foi "Administração Pública voltada para Resultados". Foram mais de quinze palestrantes de diversas partes do país, divididos em palestras e mesas de diálogo em quatro salas simultâneas. A ideia do evento é permitir que cada participante possa aproveitar o máximo de tempo possível acompanhando os temas de seu interesse.

Além do conhecimento e da larga experiência em administração pública, os palestrantes e mesários escolhidos compartilharam projetos que estão em prática e trouxeram ou estão trazendo resultados concretos na administração dos seus estados. "O conjunto de palestrantes que participam do congresso é formado por profissionais de renome nacional", falou a secretária-adjunta da SEARH, Suely Pimentel.

Os quatro temas principais desta edição foram "Gestão de Pessoas", "Gestão de Políticas Setoriais", "Gestão Estratégica" e "Gestão de Compras Governamentais". Para debater esses assuntos, foram convidados o diretor da Associação Brasileira dos Profissionais de Recursos Humanos (ABRH-RJ), Paulo Sardinha, o diretor do Hospital Sírio-Libanês, Gonzalo Vecina Neto e o secretário de Defesa Social de Pernambuco, Wilson Damásio, entre outros.

Para participar das conferências, o CONGESP/RN contou na abertura com secretário de Articulação do Ministério da Educação e Cultura e ex-governador do Acre, Arnóbio Marques, que falou sobre o tema "Educação: Avanços Possíveis com a Melhoria da Gestão". Já sobre o tema "Lei de Acesso à Informação", debatido no encerramento do evento, a diretora de Prevenção da Corrupção da Controladoria Geral da União (CGU) Vania Lúcia Ribeiro Vieira, proferiu palestra.

O congresso abre espaço ainda para servidores públicos e estudiosos apresentarem suas produções científicas, todas voltadas para o desenvolvimento das melhores práticas no serviço público.

### Cultura em foco

Outro destaque em todas as edições do CONGESP/RN são as apresentações culturais, que abordam temas da administração pública. Este ano, além de apresentações no próprio espaço destinado à programação cultural, a organização do evento também promoveu a apresentação, em uma das salas de atividades, da peça teatral "O que você tem a ver com a corrupção", que questiona o papel do cidadão também como agente de controle e combate à corrupção. Da obrigaçāo do pagamento dos tributos ao não consumo de produtos piratas, a peça aborda a responsabilidade da sociedade sobre o assunto. A encenação é uma produção da Secretaria de Estado da Tributação (SET), em parceria com a Secretaria de Estado da Educação e Cultura (SEEC).

A escolha da peça não foi aleatória. Ela já vem apresentando resultados de conscientização social em trabalhos realizados em escolas de toda a rede estadual. De forma lúdica, a apresentação vem mostrando para crianças e adolescentes do Rio Grande do Norte a consciência de que o estado só consegue ofertar serviços de qualidade se o cidadão cumprir com os seus deveres tributários.



Representantes da SEARH, do Conselho Regional de Administração do RN (CRA/RN) e parceiros do CONGESP/RN

CREDITO: FELIPE ALECRIM



Secretária Stela Farias durante o lançamento do programa Otimizar, no Palácio Piratini, sede do governo gaúcho.

# Rio Grande do Sul desenvolve gestão e uso adequado do patrimônio público

Programa “Otimizar” garante melhor uso da estrutura física do estado

ADRIANO MARCELLO SANTOS – ASCOM/SARH ■

Quando iniciado o diagnóstico da situação do patrimônio imobiliário do estado gaúcho, em 2011, os técnicos do Departamento de Patrimônio da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH) se defrontaram com um número significativo de imóveis inadequados ao funcionamento de órgãos públicos. A maioria casas, apartamentos, garagens e pequenos terrenos, entregues aos cuidados do poder público como pagamento de dívidas, tornou-se uma fonte permanente de despesa.

Além desse conjunto imobiliário peculiar, também o baixo índice de manutenção dos imóveis adequados ao uso de instituições públicas contribuíram para estabelecer uma

situação ainda mais grave, uma dicotomia: com 18 mil imóveis de sua propriedade, o Rio Grande do Sul gasta por ano cerca de R\$ 24 milhões, com a locação de 734 imóveis de terceiros.

“A situação administrativa que encontramos ao iniciarmos nossa gestão em 2011 ilustra bem as condições em que as estruturas públicas, tanto aquelas em plena utilização, quanto esse passivo gerador de despesas, contribuíam para as dificuldades presentes no nosso objetivo: o de devolver ao Rio Grande do Sul o crescimento econômico e o desenvolvimento, além de tornar o estado presente na vida da população”, lembra a secretária da SARH, Stela Farias.

Outro elemento central para o descontrole e a falta de gestão nessa área foi a defasagem cadastral do patrimônio. Além disso, havia quase uma distribuição sistemática de imóveis para prefeituras e as mais diversas entidades da sociedade civil pelo interior do estado. Somado a isso, mesmo imóveis passíveis de utilização por órgãos públicos estaduais careciam de critérios claros para sua utilização. Tampouco havia uma rotina de fiscalização adequada estabelecida.

Ficou evidente que as distorções de ordem administrativa impunham limites consideráveis na implementação de um dos principais eixos programáticos previstos no mapa das ações estratégicas do atual governo: a modernização do estado.

### Otimizar – O Programa de Gestão do Patrimônio do Estado

Foi a partir deste cenário que a SARH/RS estabeleceu as bases para uma política de gestão do patrimônio, capaz de extrair de seus ativos toda a potencialidade de utilização, sem perder a função social que é inerente à própria natureza da propriedade pública.

“Diante da defasagem de informações sobre o patrimônio, somada ao paradoxo do número de imóveis e o volume de recursos gastos com locações, decidimos estabelecer um procedimento criterioso e objetivo para resolver a questão. Estabeleceremos uma política de gestão do Patrimônio do Estado”, conta Stela.

Levando em consideração critérios como a economicidade e o melhor aproveitamento dos imóveis, a SARH criou o Programa de Gestão do Patrimônio do Estado – o Otimizar. O programa atua em cinco frentes diferentes e relacionadas: modernizar o sistema de controle do patrimônio móvel e imóvel; implantar um processo de alienações de imóveis inservíveis; atualizar o cadastro; destinar, racionalizar e aperfeiçoar os imóveis, quanto ao seu uso e finalidade; e por fim, criar uma rede de monitoramento e fiscalização do patrimônio público.

A primeira linha de atuação do Otimizar foi dotar o estado de um sistema unificado, a partir da modernização da antiga base de dados – o GPE (Gestão de Patrimônio do Estado) e integrá-la ao novo software APE (Administração do Patrimônio do Estado), adquirido pela Secretaria da Fazenda e gerenciado pela SARH. Desta forma, foi possível centralizar dados, desde a atualização contábil dos imóveis, até a caracterização física, estado de conservação e localização. A unificação dos sistemas também vai permitir a responsabilização dos agentes patrimoniais.

O segundo eixo estruturante do programa também resulta da modernização e unificação das bases de dados e diz respeito à qualidade dos dados. O Otimizar trabalha com informação atualizada, georreferenciada e com a imagem do imóvel. Portanto, um registro completo de localização e estado em que se encontra cada prédio, sala ou terreno público na maioria dos 496 municípios gaúchos. A atualização dos registros permitirá ao estado planejar melhor as destinações, sem gerar nenhum desequilíbrio na gestão dos próprios, na medida em que também vai garantir a completa regularização jurídica e contábil.

De nada adianta um sistema moderno e unificado, sem a previsão de uma rotina e de um fluxo de alimentação/atualização das informações. A terceira frente do Otimizar trata da atualização permanente dos dados, por meio da constituição de uma Rede de Fiscalização e Monitoramento. Um conjunto de atores integrado pelos próprios agentes patrimoniais, pelos responsáveis em cada órgão e secretaria de estado, coordenadores Regionais do Orçamento Participativo, representantes das Coordenadorias Regionais de Educação, Saúde, Obras, além do apoio de prefeituras e instituições da sociedade civil. Além de garantir a alimentação do sistema com informações, o Otimizar estabelece a rotina necessária para a atualização, com prestação de contas anual pelos destinatários e concessionários dos próprios.

66

**A reforma patrimonial fornece condições para instrumentalizar as políticas públicas comprometidas com o bom funcionamento do Estado**

TARSO GENRO

99

O quarto eixo do programa é a Racionalização das destinações. O Otimizar estabelece como critérios principais para a destinação, a garantia do interesse público e o cumprimento da função social da propriedade. São parcerias com o poder público municipal e federal para concentrar – sempre que possível – órgãos públicos em um único prédio, o que cria comodidade para a população e gera economia nos gastos com aluguel e despesas correntes.

A utilização racionalizada foi uma das primeiras ações executadas pelo Otimizar, antes mesmo do programa estar completamente estruturado e que já tem previsão de economia de R\$ 515 mil (46,87%) com locações em nove cidades, onde foi possível estabelecer parcerias com o poder público local, combinando órgãos municipais e estaduais no mesmo imóvel, estabelecendo centros integrados ou simplesmente reunindo órgãos estaduais.

O quinto e último eixo estruturante do Otimizar é o da alienação de imóveis comprovadamente inservíveis para a função pública, por meio de leilões. Os recursos revertidos com a venda, somente daquilo que hoje é fonte de despesas para o erário, serão exclusivamente revertidos ao Fundo de Gestão Patrimonial (Fegep), para prover com instalações adequadas os serviços públicos demandados pela sociedade.

Para estabelecer quais imóveis poderão constar na lista de alienações, a SARH estabeleceu como procedimento: comprovar impossibilidade de utilização para fins do serviço público; a avaliação pelos técnicos da Secretaria do valor de mercado do imóvel, que só então passa a ser oferecido mediante publicação de edital de leilão ou concorrência pública. Finalmente, com a lista de imóveis aptos para aquisição, com foto e características, a data do leilão é disponibilizada previamente no site próprio do programa: [www.otimizar.rs.gov.br](http://www.otimizar.rs.gov.br).

Ao destacar o empenho da SARH em organizar o perfil de gestão pública, o governador Tarso Genro, durante o lançamento oficial do Otimizar, no dia 18 de julho deste ano, ressaltou que o governo do estado está “utilizando recursos do Governo Federal, do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento para dar suporte a programas pensados na reorganização da estrutura pública do RS. A reforma patrimonial fornece condições para instrumentalizar as políticas públicas comprometidas com o bom funcionamento do Estado”, afirmou.

A titular da SARH, Stela Farias, lembra que o Otimizar conta com o aporte de R\$ 18 milhões do Banco Mundial (Bird).

“Nos três primeiros editais de leilão dos inservíveis, a expectativa é arrecadar R\$ 6 milhões com os 24 imóveis disponibilizados para leilão”, disse.

No Rio Grande do Sul, o governo do estado possui um conjunto de necessidades urgentes em relação a melhorias, manutenções e modernização das estruturas que não podem esperar mais. Entre estas, destaca-se a reforma do Centro Administrativo Fernando Ferrari, um prédio com 21 andares, que concentra 18 secretarias e que em 25 anos de existência, nunca recebeu manutenção completa, sequer uma pintura externa, e hoje tem sérios problemas estruturais. Também é necessária a construção de um novo Centro Administrativo para acolher novas estruturas de estado que foram criadas de acordo com as necessidades de seu tempo.

O Otimizar é uma iniciativa que torna o planejamento e o gerenciamento do patrimônio centrais na definição de um modelo de gestão compatível com um estado moderno e suficiente.

### Permuta por área construída

Uma das novidades do Otimizar é a possibilidade – permitida por lei – de um interessado em adquirir um imóvel público, disponibilizado para alienação, oferecer em troca um outro imóvel ou área construída adequado para a utilização de estruturas públicas, mediante avaliação.

### Os cinco eixos do Otimizar

1. Modernização dos Sistemas de Gestão e Controle do Patrimônio Móvel e Imóvel
2. Atualização do Cadastro de Imóveis
3. Rede de Fiscalização e Monitoramento
4. Racionalização e Destinação de Imóveis
5. Alienação de imóveis dispensados do uso público



Um novo prédio estará à disposição dos segurados em Florianópolis. As obras estão em fase final de conclusão

## Plano de Saúde de Santa Catarina atende 180 mil pessoas

Serviço oferecido aos servidores públicos do estado foi implantado em fevereiro deste ano

CAMILLA BAPTISTA MALLON GEIGER

A Secretaria Estadual de Administração assumiu, em fevereiro deste ano, a gestão do plano de saúde dos servidores públicos. O Santa Catarina Saúde (SC Saúde), primeiro do estado a funcionar de forma totalmente informatizada, é destinado a ativos, inativos e pensionistas da administração direta, autarquias e fundações dos poderes. Além disso, por meio de convênio, o plano pode atender municípios, empresas públicas controladas pelo estado e os cartorários extrajudiciais.

Com cinco meses de implantação, o SC Saúde oferece uma rede com mais de 5 mil prestadores de serviço credenciados. Atualmente, são 151 hospitais, cerca de 3 mil médicos em 50 especialidades, 846 profissionais de saúde (fisioterapeutas, fo-

noaudiólogos, nutricionistas, psicólogos e terapeutas ocupacionais), 834 clínicas, 110 unidades de diagnóstico de imagem e 410 unidades de diagnóstico laboratorial, aproximadamente. "Estamos avançando cada vez mais. O número de prestadores cresce diariamente. Importantes complexos médicos, clínicas e laboratórios de Santa Catarina estão aderindo ao plano, demonstrando o quanto ele é confiável e seguro. Estamos buscando o aperfeiçoamento constantemente", salienta o secretário estadual de Administração, Milton Martini.

Além do credenciamento voluntário, uma equipe especializada tem feito um intenso trabalho junto aos municípios catarinenses para aumentar a adesão. A rede credenciada já está presente em

todo o estado. "Até agora, quando precisei, fui bem atendida. Eu tenho um problema de saúde e preciso fazer exames periodicamente. Com o SC Saúde está sendo bem mais rápido o atendimento", elogia a segurada Mabel Freitas.

As 180 mil vidas seguradas pelo SC Saúde, entre titulares e dependentes, ainda contam com 12 unidades de Centro de Atenção ao Segurado (CAS), localizadas nas cidades de Florianópolis, Joinville, Blumenau, Itajaí, Criciúma, Tubarão, Lages, Rio do Sul, Joaçaba, Chapecó, São Miguel do Oeste e Canoinhas. Os CAS oferecem todo o suporte necessário de atendimento presencial, como esclarecer dúvidas sobre a rede credenciada ou sobre autorizações de procedimentos, por exemplo. "Os profissionais do CAS me ouviram e foram muito atenciosos. Recebi informações, orientações e a relação dos médicos. Segui as orientações, agendei uma consulta e estou seguindo meu tratamento. Não podemos só criticar, temos que buscar outras soluções, pois elas existem. Se seu médico não está credenciado, procure outro e agende sua consulta", comenta o segurado Paulo Roberto Rodrigues.

Os segurados podem obter, ainda, informações sobre o plano por meio do site [scsaude.sea.sc.gov.br](http://scsaude.sea.sc.gov.br) e da central de relacionamento, pelo fone 0800 644 6040. Na página da web é possível ter acesso ao guia médico, ao vídeo institucional, aos comunicados.

## Medicina preventiva

Com o programa de medicina preventiva, o SC Saúde trabalha na gestão da saúde dos segurados. O programa é oferecido aos portadores de doenças crônicas ou àqueles que têm interesse em

cuidar de sua saúde por meio de telemonitoramento e grupos educativos. O objetivo é proporcionar uma melhor qualidade de vida aos segurados antes ou durante o processo de adoecimento. Uma equipe formada por médicos de família, enfermeiros, nutricionistas, psicólogos, assistentes sociais, fisioterapeutas e técnicos de enfermagem faz o monitoramento da saúde dos servidores. O trabalho inicia com a análise dos históricos e de exames para verificar a ocorrência de doenças das pessoas que serão visitadas. Já são quase 7 mil pessoas que recebem ligações telefônicas ou visitas em suas residências. Elas são orientadas sobre prevenção e promoção da saúde.

## Contribuição e co-participação

O Fundo criado para gerir as despesas e receitas do plano conta com a contribuição mensal do servidor segurado, que corresponde ao percentual fixo de 4,5% sobre a base de cálculo previdenciária. Todos os procedimentos realizados pelo segurado e seus dependentes têm descontos de co-participação no valor de 30%, correspondentes ao valor do Rol de procedimentos do Plano SC Saúde, com limite de teto máximo.

## Prestadores de serviço

O plano SC Saúde também desenvolve um trabalho focado no atendimento aos prestadores de serviço, para que entendem a importância dos documentos exigidos na prestação de contas mensal. "Não se trata de burocracia, mas de transparência na gestão do dinheiro público", esclarece o secretário Martini.

CREDITO: EDUARDO BRASIL



O Plano SC Saúde oferece canais de comunicação para facilitar a relação com os segurados

# eConsig. A solução em consignações.

Flexível e transparente, ágil e seguro, simples e inovador. Assim é o eConsig, o Sistema Digital de Consignações da Zetrasoft. Presente em mais de 15 estados brasileiros com aproximadamente 3 milhões de servidores públicos atendidos. Além de modernizar e organizar o processo operacional de consignações, trabalha de acordo com a sua demanda, contemplando todo tipo de desconto facultativo. Conheça o eConsig. Seja qual for o desafio, ele consegue resolver.

eConsig

zetrasoft

#### MATRIZ

Rua Pernambuco, 1077 – 7º Andar  
Funcionários – CEP: 30130-151 – BH / MG  
Tel.: (31) 3194-7700 - Fax.: (31) 3194-7724

#### FILIAL SP

Av. Roque Petroni Júnior, 1089 – Sls. 402 e 404  
Morumbi – CEP: 04707-900 – São Paulo / SP  
Tel.: (11) 5181-7095  
[www.zetrasoft.com.br](http://www.zetrasoft.com.br)



Técnicos da SGRH responsáveis pela folha de pagamento do Governo de Sergipe.

## Sergipe investe em novas tecnologias para gerenciar folha de pagamento

Business Inteligence e técnicas de auditoria vão proporcionar maior garantia nas decisões do estado

MARCELA PRADO-SEPLAG/SE ■

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Sergipe (SEPLAG/SE), responsável pela folha de pagamento de quase 45 mil servidores públicos estaduais ativos no âmbito do Poder Executivo, implantou duas novas ferramentas de controle gerencial da folha de pagamento do estado. O objetivo é reunir, de forma rápida, precisa e inteligente, subsídios para traçar cenários e decisões sobre o comportamento das despesas atreladas ao pagamento dos servidores.

A primeira solução, na área de Business Inteligence-Bl, permitiu, por meio de grandes simulações e de maneira estruturada, sim-

plificar a análise dos diversos ângulos de um mesmo problema. Em tempo real, agora é possível elaborar ações estratégicas de gestão de recursos humanos que estejam alinhadas com o planejamento estratégico do serviço público estadual. A segunda foi um trabalho que consistiu em utilizar software e técnicas de auditoria para minimizar falhas e dar mais qualidade e segurança aos trabalhos realizados pelos servidores envolvidos no processo de pagamento. Os resultados obtidos pela SEPLAG/SE foram apresentados no V Congresso Consad de Gestão Pública, que aconteceu em Brasília em junho deste ano, pelos servidores da Superintendência Geral de Recursos Humanos (SGRH), Henilton Faria Santos e Zarath Machado da Rocha.

Com a implantação do BI, informações importantes passaram a ficar disponível mês a mês, como a evolução dos gastos da folha por órgão, rubrica, carreira, cargo; distribuição de servidores por faixa etária ou tempo de serviço no estado. A superintendente geral de Recursos Humanos de Sergipe, Andréa Macedo, afirmou que as novas ferramentas trouxeram agilidade à tomada de decisões sobre o controle com os gastos com pessoal. "Com a utilização dessa ferramenta o governo agora dispõe de dados detalhados da distribuição dos gastos. Além disso, ficou mais fácil realizar previsões sobre o quantitativo de servidores com tempo de contribuição suficiente para aposentadoria, bem como sobre aqueles que podem passar para a inatividade por completar a idade suficiente", explica.

## O antes e o depois

Em Sergipe, o processo de elaboração da folha de pagamento mensal dos servidores é iniciado nos órgãos que compõem o Poder Executivo. Cada órgão possui um setor pessoal que insere dados no Sistema de Pessoal – SIPES e, após conclusão, a SEPLAG realiza o processamento da folha de pagamento considerada como teste. Após a conclusão desta folha teste, os órgãos verificam se os lançamentos efetuados estão em conformidade com os dados proces-

sados. Neste período é possível realizar ajustes ou inserir lançamentos que ainda possam surgir. Após este período, é encerrada a inclusão de novos lançamentos, processado a folha de pagamento mensal definitiva e emitido a instituição financeira a ordem de pagamento.

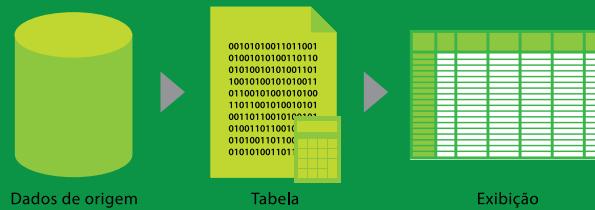
Antes os lançamentos dos dados na folha eram realizados manualmente, e com isso passíveis de erro humano. Estes erros causavam transtornos para os servidores que necessitavam ter seus vencimentos revisados devido ao recebimento de algum valor irregular, resultando, na maioria das vezes, resarcimento ao estado nos meses subsequentes. Além disso, o sistema anterior limitava-se ao processamento do pagamento dos servidores ativos e não possuía meios de prover, em curto espaço de tempo, análises de situações problemáticas com que, constantemente, os gestores se deparavam.

Todos esses processos encadeavam outros problemas, já que, para evitar erros como este, os órgãos demandavam mensalmente um número maior de mão-de-obra para verificar os lançamentos realizados. Esta etapa resultava em re-trabalho por necessitar verificar todos os lançamentos, além do custo para ter estes servidores alocados para esta atividade.

## Software utilizado para análise dos dados

O software utilizado é o Audit Command Languange (ACL) versão 9.1.0.001. Ele pode analisar completamente até os maiores conjuntos de dados fornecendo acesso seguro e sem obstáculos a informações que podem estar distribuídas em diferentes plataformas, em diversos sistemas. Independente do tamanho de arquivo é possível analisar milhões de registros de forma rápida e transparente.

O software fornece acesso a praticamente qualquer tipo de origem de dados, na maioria dos casos, sem a necessidade de preparação ou conversão prévia.



Além disso, permite combinar dados de diferentes sistemas para conversão, reconciliação e controle sendo um componente essencial na integração de sistemas. É possível criar uma visualização comum de dados de diferentes arquivos e analisá-los simulando um único arquivo. Além disso, proporciona habilidades de manipulação e correção de dados e opções de elaboração de relatório flexíveis.

A característica mais interessante observando os aspectos de segurança é que este software possibilita acesso apenas para leitura dos arquivos de origem dos dados. Como não é possível alterar os dados de origem, permite acessar diretamente os arquivos de produção sem realizar alterações. Isso poupa tempo, pois não é necessário depender de outras pessoas para extrair ou copiar dados e permite o acesso a uma variedade maior de dados de origem. O acesso direto aos dados significa que os valores em cada campo são exibidos na forma em que estão nos dados originais.



Para o secretário Lúcio Mascarenhas, o estado precisa recuperar sua capacidade de investimento

## Tocantins enfrenta desafio de crescer dentro da Lei de Responsabilidade Fiscal

Medidas de contenção de gastos com pessoal contribuem para o equilíbrio nas despesas do estado

SELEUCIA FONTES – SECAD/ASCOM ■

Eis o grande desafio para governo federal e estados: como resolver esta difícil equação, que inclui a Lei de Responsabilidade Fiscal, que requer maior controle dos gastos públicos por parte do Poder Público, e ao mesmo tempo promover investimentos que favoreçam o crescimento econômico e a sustentabilidade, e sem esquecer que a sociedade precisa contar com saúde, segurança pública e educação?

No Tocantins a realidade não é muito diferente. De acordo com a Secretaria do Tesouro Nacional, o estado entre os quatro estados que ultrapassaram o limite prudencial da Lei de

Responsabilidade Fiscal – quando as despesas com pessoal no Executivo superaram o patamar de 46,55% da receita.

As dificuldades do Tocantins em relação à LRF são reflexos dos últimos dez anos, quando ocorreu um crescimento gradual de gastos públicos e a redução na mesma proporção de investimentos. A gestão atual tem buscado equilibrar esta balança, apostando em vários setores da economia e também na contenção de gastos com pessoal. Para tanto, está realizando concurso para o quadro geral de servidores, onde mais de 197 mil pessoas disputam 6.352 vagas, sendo 4.513 para provimento imediato e 1.835 para cadastro reserva.

Também foi necessário trazer os sindicatos representantes dos servidores públicos para a mesa de negociação. Durante meses, a pauta principal foi a mudança na tabela e nos percentuais do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).

Hoje, servidores efetivos do quadro geral e da saúde têm direito à progressão horizontal de 5% do salário, a cada dois anos, e uma progressão vertical – com base em critérios como o acúmulo de horas de cursos de qualificação – de 21,6% a cada três anos, somando 27,68%, ou 8,5% ao ano. Trata-se de um ganho real, já que a correção salarial da inflação ocorre anualmente, via data-base. Acontece que a economia do estado cresce 6% ao ano, provocando um grande desequilíbrio.

“Este é o momento de todos se aliarem para recuperar o estado”, lembra o secretário de Administração Lúcio Mascarenhas, citando que entre 2000 e 2010 houve uma queda de investimento de 50,5%, enquanto a despesa com pessoal cresceu 40%. O gestor reitera que os direitos dos servidores precisam ser garantidos, mas sem que se abra mão do

desenvolvimento sustentável, da geração de emprego e da melhoria da qualidade de vida do cidadão. “Se o estado não recuperar sua capacidade de investimento, o próprio custo da folha ficará comprometido”, conclui.

Diante desta realidade, governo e sindicatos primeiramente concordaram com a criação de mais duas letras de referência, “K” e “L”, na tabela financeira, o que proporcionou a retomada da carreira, que já estava findada para uma parcela dos servidores tocantinenses. Na sequência, veio a negociação em torno dos percentuais de reajuste e os interstícios entre as progressões Horizontal e Vertical, que passarão a ocorrer a cada três anos, de forma intercalada. Já o percentual proposto pelo governo é de 14%, sendo 5% para a evolução funcional Horizontal, e 11% para a Vertical.

Haverá ainda um período de transição, envolvendo os servidores que se encontram na tabela funcional em vigência. Cerca de 7 mil servidores estarão aptos a progredir a partir de janeiro de 2013. Uma nova progressão está prevista para 2015



CREDITO: LIA MARA/SECOM

Governo e sindicatos durante as negociações

## EXPEDIENTE

### COMITÊ CIENTÍFICO DO V CONGRESSO CONSAD

Evelyn Levy

*Coordenadora do Comitê Científico e Consultora do Consad*

Maria de Fátima Cartaxo

*Especialista Setorial em Gestão Fiscal e Municipal do Banco Interamericano de Desenvolvimento*

Maria Arlete Duarte de Araújo

*Professora Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*

Regina Silva Pacheco

*Professora do quadro permanente da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV)*

Ciro Campos Christo Fernandes

*Gestor Governamental e Gerente de Projeto da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão*

José Carlos Vaz

*Professor e vice-cordenador do curso de Gestão de Políticas Públicas da USP*

Janann Medeiros

*Professora da Universidade de Brasília*

Marco Túlio Zanini

*Professor e coordenador do Mestrado em Gestão Empresarial da FGV - RJ*

### COMITÊ GESTOR E MEMBROS DO CONSAD

ACRE - Flora Valladares Coelho

*Secretária de Estado de Gestão Administrativa e membro do Conselho Fiscal*

ALAGOAS - Alexandre Lages Cavalcante

*Secretário de Estado da Gestão Pública*

AMAPÁ - Maria Luiza Pires Picanço Cearense

*Secretária de Estado da Administração*

AMAZONAS - Lígia Ibrahim Fraxe Licatti

*Secretária de Estado de Administração e Gestão*

BAHIA - Manoel Vitório da Silva Filho

*Secretário de Estado da Administração*

CEARÁ - Eduardo Diogo

*Secretário de Planejamento e Gestão e Presidente do CONSAD*

DISTRITO FEDERAL - Wilmar Lacerda

*Secretário de Estado da Administração Pública*

ESPÍRITO SANTO - Alcio de Araújo

*Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos*

GOIÁS - Giuseppe Vecchi

*Secretário de Estado de Gestão e Planejamento e membro do Conselho Fiscal*

MARANHÃO - Fabio Godim

*Secretário de Estado de Gestão e Previdência e membro do Conselho Fiscal*

MATO GROSSO - Cezar Roberto Zilio

*Secretário de Estado da Administração*

MATO GROSSO DO SUL - Thie Higuchi Viegas dos Santos

*Secretária de Estado da Administração*

MINAS GERAIS - Renata Maria Paes de Vilhena

*Secretária de Estado de Planejamento e Gestão e Vice-presidente do CONSAD*

PARÁ - Alice Viana Soares

*Secretária de Estado da Administração*

PARAÍBA - Livânia Maria da Silva Farias

*Secretária de Estado da Administração*

PARANÁ - Jorge Sebastião de Bem

*Secretário de Estado da Administração e da Previdência*

PERNAMBUCO - José Ricardo Wanderley Dantas de Oliveira

*Secretário de Estado da Administração*

PIAUÍ - Paulo Ivan da Silva Santos

*Secretário de Estado da Administração*

RIO DE JANEIRO - Sérgio Ruy Barbosa Guerra Martins

*Secretário de Estado de Planejamento e Gestão*

RIO GRANDE DO NORTE - Antônio Alber da Nóbrega

*Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos*

RIO GRANDE DO SUL - Stela Farias

*Secretária de Estado da Administração e dos Recursos Humanos e Vice-presidente do CONSAD*

RONDÔNIA - Rui Vieira de Sousa

*Secretário de Estado da Administração*

RORAIMA - Gerlane Baccarin

*Secretária de Estado da Gestão Estratégica e Administração*

SANTA CATARINA - Milton Martini

*Secretário de Estado da Administração*

SÃO PAULO - Davi Zaia

*Secretário de Estado da Gestão Pública*

SERGIPE - José de Oliveira Júnior

*Secretário de Estado do Planejamento e Gestão*

TOCANTINS - Lucio Mascarenhas Martins

*Secretário de Estado da Administração*

### REVISTA GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – Consad

Endereços: SRTVS – quadra 701, lote 4, bloco O, entrada A, salas 128/130

Cep 70 340 000 Brasília/DF

Telefax (61) 3322 5520

E-mail: [consad@consad.org.br](mailto:consad@consad.org.br)

Site: [www.consad.org.br](http://www.consad.org.br)

Secretaria-Executiva: Iracy Gomes Nunes

Edição: FSB Comunicações

Projeto gráfico e diagramação: FSB Comunicações

Fotografias: Photo Studio Visage

Matérias: As matérias e fotografias na seção 'notícias dos estados' foram cedidas pelos assessores de comunicação dos estados publicados nesta edição.

Impressão: Gráfica Alpha

Tiragem: 3000 exemplares