

## Editorial

### Ampliando as discussões sobre gestão pública



A discussão sobre Gestão Pública é ainda tratada como um tema técnico por grande parte da sociedade. Até por isso, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) vem investindo na ampliação da discussão sobre o tema para além dos fóruns restritos, formados por especialistas: secretários de estados, acadêmicos e consultores.

Destacar a importância do tema e fazer com que a sociedade se aproprie cada vez mais desse assunto é parte fundamental do processo de democratização da gestão pública. Essa é uma questão fundamental para o exercício pleno da cidadania. Afinal, é o desenho das políticas públicas e a forma como são geridos programas que levam serviços essenciais à população - nas áreas de saúde, educação, segurança e transporte público, por exemplo - que definem, em última instância, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Para isso, o Consad vem investindo no conhecimento sobre a gestão em várias frentes, como a publicação do livro *Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados*, na realização dos fóruns trimestrais e, principalmente, o Congresso Consad de Gestão Pública, que em sua 4ª edição reuniu 1,8 mil participantes, recorde de público do evento.

Pela primeira vez, o Congresso Consad entrou nas redes sociais. Foram criados perfis oficiais do IV Congresso no twitter, facebook, youtube e flickr - site caracterizado como

uma rede social de hospedagem e partilha de fotografias, que geravam conteúdo praticamente em tempo real. Somados, os quatro canais permitiram que o evento fosse seguido diretamente por 127 mil pessoas, e atingiu meio milhão de pessoas.

Na era da web 2.0, há uma forte demanda da sociedade que haja maior transparência na gestão pública. O desafio de ampliar a participação da população nas discussões está posto e vem sendo enfrentado pela maioria dos estados. Análise feita a partir dos quase 500 trabalhos apresentados no Congresso Consad deste ano revela que o aumento da transparência na gestão pública é uma tendência consolidada nos estados, ainda que esse fenômeno ainda não ocorre por igual em todo o país e nem em todas as áreas da administração pública.

O que as plataformas digitais dos estados fazem é aproximar os projetos de governo de um número cada vez maior de pessoas. E ao entrar na rede, traduzem conceitos complexos e incluem o cidadão na discussão, tornando-a mais transparente.

Fazer com que o tema gestão pública ocupe novos espaços é fundamental para que a sociedade como um todo comece a se apropriar das discussões sobre gestão pública e a temática entre definitivamente na agenda do país.

Sérgio Ruy Barbosa  
Presidente do Consad

# Sumário

Editorial.....	1
Congresso Consad promove debate sobre gestão pública do País .....	5
Gestão estratégica traz eficiência à administração do Estado de Pernambuco.....	7
Britânico Nick Pearce defende uma gestão pública descentralizada.....	9
A judicialização das políticas públicas, seus reflexos e soluções .....	10
Comitê Científico apresenta resumo das relatorias e traça panorama da gestão pública.....	11
Painel 1 - Consórcios Intermunicipais: Legislação e experiências concretas.....	14
Painel 2 - Gestão de Parcerias e Contratos por Resultados.....	15
Painel 3 - Gestão do Desempenho: Propostas e Resultados .....	17
Painel 4 - Identificando Competências e Talentos em Busca da Melhor Contribuição dos Colaboradores .....	19
Painel 5 - Lições Apreendidas na gestão de RH: Indicações do passado recente .....	20
Painel 6 - Avanços obtidos no Campo da Capacitação .....	22
Painel 7 - Melhorando processos e ambientes de trabalho.....	23
Painel 8 - Olhando para o futuro e preparando a mudança.....	25
Painel 9 - Políticas Públicas e Gestão nos Municípios: Avaliação, Controle e Resultados.....	26
Painel 10 - Estratégia, Planejamento e Avaliação: Perspectivas nos Estados .....	28
Painel 11 - Negociação e Participação na Relação Estado-Sociedade .....	30
Painel 12 - TI e Ofertas de Novos Serviços aos Cidadãos.....	32
Painel 13 - Novas Possibilidades de Governança Eletrônica .....	33
Painel 14 - O Papel da Gestão no Combate à Miséria.....	34
Painel 15 - Planejamento, Patrimônio Cultural, Eventos Esportivos: Construindo Estratégias.....	35
Painel 16 - Modernização da Justiça .....	37
Painel 17 - Suprimentos e Cumprimento Públicas –Caminhos da Excelência.....	38
Painel 18 - Sistemas de Custos do Governo Federal: Novas Perspectivas para o Aumento da Eficiência na Gestão dos Recursos Públicos .....	40
Painel 19 - Modernização da Justiça .....	41
Painel 20 - Gestão Estratégica de Pessoas: Um Relato das Ações do Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Agência Nacional de Energia Elétrica.....	43
Painel 21 - Gestão de Conflitos e Diálogos nas Relações de Trabalho Entre a Administração Pública e os Servidores Públicos .....	45
Painel 22 - Monitoramento e Avaliação: Oferta, Demandas e Avanços Recentes.....	46
Painel 23 - Governo, Sociedade e Servidores: Tratamento de Conflitos e Retomada de Confiança no Serviço Público Brasileiro.....	48
Painel 24 - Políticas de Saúde do Servidor como Elemento de Gestão de Pessoas: A Estratégia do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor.....	49
Painel 25 - Construindo um Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas: Resultados e Desafios do Governo do Estado de Minas Gerais.....	50

Painel 26 - Experiências de Alta Performance no Uso de TICs Aplicadas na Gestão Continuada – Sistemas Compartilhados na Rede das Escolas de Governo do Estado de São Paulo .....	52
Painel 27 - Gestão Pública Municipal: Diagnóstico, Avanços e Desafios .....	53
Painel 28 - Transparência e Participação Social: Gestão e Práticas Regulatórias das Agências Reguladoras Federais no Brasil .....	54
Painel 29 - As parcerias na Administração Pública: O Avanço das PPPs no Estado de Minas Gerais– página	56
Painel 30 - Gestão Estratégica na Advocacia Pública Federal.....	57
Painel 31 - Relações de Parceria Entre Estado e Terceiro Setor nas Perspectivas Normativas e de Execução .	59
Painel 32 - Estruturas Organizacionais, cooperação público-privada e capacidade de gestão: experiências europeias e lições para o Brasil .....	61
Painel 33 - Taxonomia da Administração Pública Federal e o Anteprojeto de Lei de Organização Administrativa .	62
Painel 34 - Cooperação Intermunicipal: a experiência europeia e os desafios para a realidade brasileira.....	64
Painel 35 - Concessão de flexibilidade na gestão: pequenos avanços, grandes resistências, impactos nos resultados .....	64
Painel 36 - Avanços no Atendimento ao Cidadão: A experiência do Acre .....	65
Painel 37 - Gestão do Programa Bolsa Família: novos avanços e desafios .....	67
Painel 38 - Inovação na Gestão Pública Federal.....	68
Painel 39 - Governo Eletrônico, Serviços e Participação Popular: Novas Propostas e Desafios .....	69
Painel 40 -Desburocratização e oferta de serviços públicos: a experiência recente de Minas Gerais .....	70
Painel 41 - Licenciamento, Fiscalização e Governança na Gestão Ambiental .....	72
Painel 42 - Atendimento ao cidadão: instrumentos de cidadania e qualidade dos serviços públicos .....	73
Painel 43 - Os desafios do Programa Nacional de Banda Larga .....	75
Painel 44 - Transparência e controle social .....	76
Painel 45 - Gestão de processos e cooperação governamental: desafios da integração .....	77
Painel 46 - Uma visão de longo prazo da força de trabalho no setor público no Brasil .....	78
Painel 47 - Projeto Registro de Identificação Civil (RIC), a modernização da administração pública e a integração dos serviços ao cidadão.....	<b>CANCELADO</b>
Painel 48 - Gestão de pessoas para resultados .....	79
Painel 49 - Inovações em controle da despesa pública e suprimentos .....	80
Painel 50 - Política integrada de saúde do trabalhador .....	81
Painel 51 - Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal.....	83
Painel 52 - Os consórcios intermunicipais de saúde: um enfoque institucional, jurídico e espacial .....	84
Painel 53 - RH Estratégico – Como a gestão estratégica de pessoa suporta o alcance da visão institucional do INPI .....	86
Painel 54 - Compras governamentais em incentivo à inovação para a sustentabilidade .....	87
Avaliação do III Congresso Consad de Gestão Pública .....	89
Expediente.....	89





# Congresso Consad promove debate sobre gestão pública do País

Com o objetivo de discutir experiências e propostas de uma administração pública moderna, eficiente e com participação ativa da população, foi realizado, entre os dias 25 e 27 de maio, o IV Congresso Consad de Gestão Pública, no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília. O encontro, o melhor já realizado até então, na avaliação do presidente do Consad, Sérgio Ruy Barbosa, acumulou números expressivos que apontam para sua consolidação como principal fórum de debates sobre gestão pública do País. “Foi o melhor congresso que realizamos, sobretudo pela qualidade dos trabalhos apresentados e pelo alto nível dos debates”, afirmou Barbosa.

O congresso recebeu 2.097 inscrições e reuniu 1.824 pessoas, entre servidores públicos, pesquisadores, acadêmicos e especialistas em gestão. Durante o evento, além de mesas-redondas, foram apresentados 192 trabalhos em 53 painéis, que permitiram a troca de experiências entre os estados e o intercâmbio de boas práticas de gestão. Os painéis abordaram temas como “Gestão do Programa Bolsa Família: novos avanços e desafios”; “Inovação na Gestão Pública Federal”; “Governo Eletrônico, Serviços e Participação Popular: Novas Propostas e Desafios”; “Desburocratização e oferta de serviços públicos: a experiência recente de Minas Gerais”; “Licenciamento, Fiscalização e Governança na Gestão Ambiental”.

Outro resultado expressivo foi o impacto da divulgação do congresso nas redes sociais, com uma audiência de 493.500 internautas, dos quais 127.500 eram de perfis oficiais do evento – resultado do trabalho do setor de Comunicação Social, que rea-



lizou 391 postagens na internet. Para o presidente do Consad, a repercussão nas redes sociais deve fazer com que o número de participantes do congresso do próximo ano seja ainda maior.

Na solenidade de abertura do congresso a mesa teve em sua composição o presidente do Consad, Sérgio Ruy Barbosa, que é também secretário de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro; o governador do Distrito Federal, Agnelo Queiroz; seu secretário de Administração, Denílson Bento da Costa; e o secretário-executivo adjunto do Ministério do Planejamento, Válder Correia da Silva.

Logo após a abertura, o público assistiu à conferência magna do professor Britânico Nick Pearce, fundador do Instituto de Políticas Públicas (IPPR, na sigla em inglês). Chefe do Núcleo de Políticas Públicas do governo do ex-primeiro ministro britânico Gordon Brown, ele apresentou modelos alternativos de prestação de serviços públicos diante do estrangulamento fiscal por que passam muitos países desenvolvidos.

A conferência do professor britânico foi seguida

por uma palestra do governador de Pernambuco, Eduardo Campos. Ele falou sobre como a adoção de um modelo estratégico em todas as áreas da administração mudou paradigma da gestão em Pernambuco. Foi a primeira vez que um governador de Estado proferiu uma palestra no congresso. A repercussão foi bastante positiva e levou a direção do Consad a definir que mais chefes de executivos estaduais serão convidados a expor suas experiências no congresso. Os participantes do encontro também assistiram à palestra da professora Paula Dallari, da Universidade de São Paulo (USP), intitulada “Judicialização das Políticas Públicas”, que tratou da atuação do Poder Judiciário para garantir

a prestação dos serviços públicos à população.

Outro ponto alto dos três dias do congresso foi a divulgação de pesquisa salarial que revelou discrepâncias regionais na remuneração de servidores de carreiras públicas estaduais que prestam serviços fundamentais para a população. Um dos exemplos de distorção se refere à diferença entre os salários de um enfermeiro na região Sudeste, de R\$ 542,42, e na Centro-Oeste, R\$ 2.500. Também teve destaque o estudo que apontou que apenas 12% dos beneficiários do Bolsa Família tiveram rendimentos do mercado formal de trabalho.

## Mérito Consad de Gestão Pública

Durante a solenidade de abertura do IV Congresso Consad de Gestão Pública, o especialista em Gestão Pública e Gestão Governamental Francisco Gaetani, atual secretário-executivo do Ministério do Meio Ambiente, foi agraciado com o Mérito Consad de Gestão Pública, em reconhecimento a sua contribuição para o aperfeiçoamento e modernização da administração pública. O Mérito Consad também foi concedido ao consultor Vicente Falconi e ao ex-ministro e empresário Luiz Fernando Furlan.



# Gestão estratégica traz eficiência à administração do Estado de Pernambuco

O governador de Pernambuco, Eduardo Campos, proferiu a principal palestra da solenidade de abertura do IV Congresso Consad de Gestão Pública. Para um público formado por servidores públicos, pesquisadores, acadêmicos e especialistas em gestão, ele explicou como a adoção de um modelo estratégico em todas as áreas da administração mudou o paradigma da gestão no Estado.

A nova estratégia foi adotada a partir de 2007, com o objetivo de reposicionar o Estado de Pernambuco no cenário nacional. Os principais pontos desse modelo, destacou, são planejamento, atribuição clara de responsabilidades, gestão por resultados, equilíbrio entre receita e despesa, redução das desigualdades regionais dentro do Estado, conciliação entre desenvolvimento e cidadania e ampliação da rede de serviços básicos, como Saúde, Educação e Segurança.

“O governo funciona em torno desses objetivos. O que fazemos tem que estar de acordo

com nosso mapa estratégico”, disse o governador, acrescentando que esse modelo inclui premiação aos funcionários que apresentam bom desempenho.

Eduardo Campos demonstrou a relação direta entre a implantação do modelo de gestão e os resultados da administração no enfrentamento de problemas crônicos e graves, como a violência e o desempenho deficiente dos alunos da rede oficial.

Segundo ele, nos últimos anos foram colhidos importantes resultados em Pernambuco, como, por exemplo, quedas de 40% na taxa de homicídio e de 45% na de crimes contra o patrimônio. Além disso, a gestão estratégica permitiu a contratação de 10 mil servidores via concurso público, o aumento em até 149% nos rendimentos dos funcionários e diminuição dos índices de criminalidade por 25 meses consecutivos.

“Pelas inovações que introduzimos na nossa gestão em Pernambuco enfrentamos certos preconceitos de companheiros que militam no nosso campo político. Mas todos estão vendo que o importante mesmo é fazer a escola, as polícias e os hospitais públicos funcionarem. É isso que a população espera e cobra de nós”, afirmou. “A sociedade exige que a enorme soma que paga de tributos seja usada para financiar políticas públicas eficazes”.

Acompanhado do secretário estadual de Administração, Ricardo Dantas, Eduardo Campos





afirmou que as inovações adotadas na gestão pernambucana já estão definitivamente incorporadas à cultura do serviço público do Estado. “Ninguém mais vai ter coragem de retroagir em relação a estes parâmetros, que se tornaram valor”.

A experiência da gestão por resultado na Segurança Pública, um setor que era tido como refratário às estratégias adotadas anteriormente, também foi citada pelo governador. “Vencemos este desafio. Nossas polícias trabalham com metas, valorizam a inteligência em detrimento da força e entendem que, quanto mais perto estiverem do atendimento das necessidades da nossa população, mais serão valorizados”, declarou, citando o Prêmio de Defesa Social (PDS), que é pago semestralmente aos policiais que alcançam metas de redução de violência.

Após a palestra, o governador passou a responder perguntas da platéia. Uma das questões mais abordadas era a relação da política com

a gestão por resultados. “A mudança de cultura alcança também a classe política, que já entende que bom aliado é aquele que dá resultado para a população”, disse. “Ferramentas de gestão não carregam conteúdo ideológico. O que diz se um governo é popular ou reacionário é o resultado de sua ação. O que importa é saber para quem o governo funciona: se alimenta privilégios ou fortalece a cidadania. Nós usamos as modernas práticas de gestão para garantir um serviço público de qualidade para todos”.

A palestra do governador de Pernambuco repercutiu positivamente junto aos participantes do congresso. Para o presidente do Consad, Sérgio Ruy Barbosa, foi um dos principais momentos do evento. “A participação do governador Eduardo Campos foi um sucesso. Talvez tenha sido o ponto alto; ele fez uma excelente apresentação, com grande público”, afirmou Sérgio Ruy, antes de anunciar que, em função disso, o próximo congresso do Consad deverá contar com a presença de dois governadores.





## Britânico Nick Pearce defende uma gestão pública descentralizada

O IV Congresso Consad de Gestão Pública foi aberto com uma conferência magna do professor britânico Nick Pearce, fundador do Instituto de Políticas Públicas (IPPR, na sigla em inglês). Ele apresentou modos alternativos de prestação de serviços públicos diante do estrangulamento fiscal por que passam muitos países do mundo desenvolvido. As receitas de sucesso citadas pelo professor têm como ingredientes a descentralização, o envolvimento da população e a personalização dos serviços (programas criados para atender determinados perfis de cidadãos).

Um exemplo de envolvimento da população é o da cidade americana de Nova Iorque, onde foi criado o Boletim das Escolas, que contém a avaliação dos pais de alunos sobre a qualidade dos estabelecimentos de ensino. Segundo Pearce, a cobrança sistemática dos pais melhorou significativamente a qualidade do ensino e também o rendimento dos alunos.

No Reino Unido, segundo o professor, é cada vez maior a descentralização dos serviços públicos, que passaram a ser executados por governos locais. A proximidade entre os gestores e os cidadãos trouxe ganhos como a oferta de serviços em sintonia com o perfil das demandas da população. Além disso, a ação poupou o governo federal de realizar auditorias nacionais, que eram caras e, muitas vezes, ineficazes. “Houve a entrega do poder aos cidadãos”, observou ele.

Ainda sobre o Reino Unido, ele citou o investimento em creches públicas, o que aumentou o quantitativo de mulheres no mercado de trabalho. Isso, segundo o professor, aumentou a base tributária e, conseqüentemente, os recursos públicos para a prestação de serviços à população. Outra consequência positiva: houve redução da taxa de natalidade, diminuindo a pressão sobre os serviços públicos, sobretudo os de Saúde.



Também no Reino Unido, o sistema de Saúde investiu em serviços para públicos específicos, como, por exemplo, usuários de drogas, portadores de doenças crônicas e de transtornos mentais.

Em Colônia, na Alemanha, a implantação do orçamento participativo, ou seja, com o envolvimento da população em sua formulação, tem evitado o desperdício de recursos públicos e permitido o atendimento às reais necessidades dos cidadãos. Ao final de sua explanação, o professor britânico passou a responder a perguntas dos participantes do congresso.

Nick Pearce chefiou o Núcleo de Políticas Públicas da gestão do ex-primeiro ministro britânico Gordon Brown, entre 2001 e 2007. Antes disso, em 1988, fundou o IPPR, uma think tank, dá consultoria a 25 países, e tem receitas inusitadas – que combinam diversas ferramentas – para driblar crises econômicas e promover o desenvolvimento.

# A judicialização das políticas públicas, seus reflexos e soluções

**D**urante o IV Congresso Consad de Gestão Pública, a advogada e professora da Universidade de São Paulo (USP) Maria Paula Dallari Bucci proferiu a palestra Judicialização das Políticas Públicas, que abordou a atuação do Poder Judiciário para garantir o atendimento às demandas da população por serviços públicos.

A palestra tratou de um assunto de grande interesse para os gestores públicos, já que, cada vez mais, a população recorre ao Judiciário para ver atendidas suas necessidades. Um dos exemplos é a enxurrada de ações judiciais que obrigam o Sistema Único de Saúde (SUS) a fornecer medicamentos e tratamentos que, muitas vezes, não têm registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) nem mesmo eficácia comprovada, o que pode se configurar em risco à saúde.

Outro reflexo da judicialização é a pressão da Justiça sobre os gestores das três esferas de governo – União, estados e municípios. Não são raras as ocasiões em que gestores, diante da dificuldade de cumprimento da decisão judicial, correm o risco de sofrer uma série de sanções, entre elas a prisão. A judicialização acaba sendo um problema da própria Justiça, que fica sobrecarregada de processos e não consegue prestar uma assistência mais célere à população.

Como uma possível solução para esse problema, Dallari recomendou uma maior participação dos departamentos jurídicos dos órgãos governamentais quando da elaboração das políticas públicas. “Acho que há um vício. A área jurídica precisa ser chamada ainda na fase da elaboração das políticas, para também embasar tais atos. Isso reduziria a judicialização. É algo que precisamos avançar”, afirmou.

Para a palestrante, a saída para o problema passa por um maior diálogo entre os gestores governamentais e o Judiciário. Na sua avaliação, há espaço para



isso, sobretudo com instituições como o Conselho Nacional de Justiça, a Procuradoria-Geral da República, a Advocacia-Geral da União e o Tribunal de Contas da União. “Antes da Constituição de 1988, o Judiciário era um poder fechado, e para poucos. A partir da Nova Carta, no entanto, teve ampliados seus canais de acesso”.

Dallari observou que a Lei das Ações Cíveis Públicas, de 1985, e o Código de Defesa do Consumidor (CDC), de 1991, entre outras normas legais aprovadas, também corroboraram para o quadro atual, ao permitir atores outros que não o titular do direito em questão pudessem promover ações judiciais. Nesse sentido, destacam-se o Ministério Público e as associações, que passaram a ter legitimidade para impletar ações relativas a setores como meio ambiente e consumo.

A professora da USP destacou que essas mudanças vieram acompanhadas de uma maior utilização, por parte do Poder Judiciário, de instrumentos voltados à antecipação da tutela. “Num contexto em que o Judiciário precisa se modernizar, surgiu a necessidade de se proferir decisões mais céleres. Abriu-se, com isso, mais instrumentos para que o Judiciário agisse mais rápido, através das liminares. Na minha avaliação, isso é o que gera maior desconforto para o gestor público. Diria que o grande problema da judicialização hoje são as liminares”, acrescentou.

## Comitê Científico apresenta resumo das relatorias e traça panorama da gestão pública

As conferências e os painéis apresentados durante o IV Congresso Consad de Gestão Pública favoreceram a troca de experiências e reflexões sobre as novas tendências da relação entre a administração pública e a sociedade. Durante a solenidade de encerramento do congresso, o Comitê Científico do Consad apresentou o resumo das relatorias e traçou um panorama da situação da gestão pública no país. De acordo com esse diagnóstico, estão em prática importantes inovações no controle social e na transparência em relação aos gastos públicos. Além disso, foi identificado que há um consenso entre os dirigentes sobre o valor estratégico da gestão por resultados. Por outro lado, os integrantes do comitê observaram ser baixa a participação popular tanto no planejamento quanto na execução das políticas públicas.

As conclusões foram apresentadas pelos especialistas em Gestão Pública Evelyn Levy (coordenadora do Comitê Científico e consultora do Consad), José Carlos Vaz, Regina Sílvia Pacheco, Maria de Fátima Cartaxo, Ciro Fernandes Christo e Maria Marta Assumpção. Segundo eles, o incremento do uso da Tecnologia da Informação (TI) trouxe ganhos importantes para a administração pública. O controle social, por exemplo, foi fortalecido com a implantação dos portais da Transparência, por onde os cidadãos podem acompanhar os gastos do poder público na internet. A tecnologia trouxe também mais segurança e eficácia para os trabalhos de auditoria. Outro fator destacado é a crescente utilização da TI em programas de capacitação e qualificação de servidores, por meio da Educação à distância. Em contraponto a esses avanços, foi considerada tímida a utilização das redes sociais pela administração pública.

O Comitê Científico concluiu também que houve um aprimoramento das políticas e práticas de atendimento ao cidadão. Em relação à gestão de pessoas, aumentou a preocupação dos dirigentes com a saúde dos servidores – durante o congresso houve debates sobre as condições de saúde e de trabalho e seu impacto no absenteísmo no serviço público.

Outra conclusão do comitê é sobre a necessidade de uma melhor estruturação organizacional dos setores de compras e contratos públicos. Além disso, a despeito





de o Brasil ser referência mundial na utilização do pregão eletrônico, a rigidez da legislação que normatiza as aquisições do setor público torna os processos lentos e nem sempre traz economia ao erário, provocando insegurança jurídica para os gestores.

Durante o Congresso, foram apresentados estudos mostrando como uma administração mais flexível pode tornar o serviço público mais ágil e eficiente. Como tem ocorrido, por exemplo, com a participação das organizações sociais, entidades privadas sem fins lucrativos, na gestão de unidades do Sistema Único de Saúde (SUS). Segundo o comitê, houve, nos últimos anos, um aumento das parcerias entre a administração pública e o setor privado, nos mais diversos ramos de atividades.

Os estudos apresentados durante o IV Congresso Consad de Gestão Pública levaram o Comitê Científico a concluir também que houve um aperfeiçoamento na gestão de municípios que foram alvo de sanções baseadas em auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU). Além disso, o comitê constatou que o meio ambiente tem sido beneficiado com a melhoria da gestão, resultado, entre outros fatores, da evolução dos processos de Licenciamento ambiental.

O grupo de especialistas previu que haverá ganhos na gestão e na prestação dos serviços públicos federais a partir da implantação das diretrizes do Decreto 7133 de 19 de março de 2010. A norma regulamen-

ta os critérios e procedimentos para as avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações por desempenho.

O Comitê Científico considerou que a Copa do Mundo 2014 é um desafio para a gestão pública brasileira. Um dos painéis apresentados no congresso trouxe estudo sobre o possível impacto da competição nas 12 cidades-sede, como geração de empregos, aumento da arrecadação tributária e investimentos em infraestrutura. O estudo pondera, no entanto, que a gestão pública deve ser eficiente para que se concretizem os benefícios esperados.

Seleção- Coube também ao Comitê Científico o recebimento e a seleção dos painéis que foram apresentados durante o IV Congresso Consad de Gestão Pública. Os 53 painéis selecionados versaram sobre diversos temas, como “A estrutura do setor público”; “Formas alternativas de ofertas de serviços públicos”; “Reforma pelo lado da demanda”; “Gestão da despesa pública e da accountability financeira”; “Gestão de Recursos Humanos”; “Os desafios à gestão pública impostos pela realização das Olimpíadas e Copa do Mundo”, Simplificação de processos para abertura e fechamento de empresas”; “Sistemas de Gestão de Desempenho”; “A nova contabilidade pública – características e oportunidades para a melhoria da gestão”; “Uma visão de longo prazo na gestão da Força de Trabalho do setor público”; e “Inovações na gestão das políticas setoriais”.





# Painel 1

## Consórcios Intermunicipais: Legislação e experiências concretas

Leticia Pinto Vinhas e João Carlos Derzi Tupinambá.

*Tema - Cooperação intergovernamental em busca do desenvolvimento regional*

O objetivo do trabalho foi identificar de que forma a cooperação intergovernamental pode colaborar para a elaboração de políticas públicas integradas. Nesse sentido, os especialistas apresentaram as características do Plano de Desenvolvimento Sustentável das Regiões Norte e Noroeste do Estado do Rio de Janeiro – projeto integrante de Convênio celebrado entre o Estado do Rio e os municípios de Macaé e Rio das Ostras e a Petrobras, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Social de Macaé e Regiões (Prodesmar). De acordo com eles, a construção do federalismo cooperativo depende da superação de alguns desafios, entre os quais fortalecer a capacidade de planejamento e gestão de políticas públicas; desenvolver mecanismos para promover a cooperação entre os municípios, estados e o Governo Federal; e incentivar a articulação intergovernamental, seja para disseminar as experiências bem sucedidas, seja para ajudar entidades subnacionais com mais carências administrativas. Segundo os especialistas, os instrumentos de cooperação, como os convênios e contratos de repasse têm sido bem-sucedidos na elaboração de políticas públicas que busquem ultrapassar tais desafios. Dessa forma, fica demonstrado a eficácia na comunhão de esforços para desenho de políticas que atendam às carências de distintos estados e municípios e boa aplicação das transferências governamentais discricionárias.

Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz e Fátima Fernandes de Araújo

*Tema - Consórcios intermunicipais paulistas*

*rumo aos consórcios públicos – reflexões*

As pesquisadoras analisaram os consórcios existentes no Estado de São Paulo e a adequação destes a Lei Federal 11.107/2005, que trata do tema. Para tanto, apresentaram estudo da Fundação Prefeito Faria Lima, realizado em 645 municípios, entre junho e setembro do ano passado. A constatação foi de que, mesmo, transcorridos mais de cinco anos da edição da norma, o desconhecimento sobre as vantagens e desvantagens da adequação é imenso e presente em todos os portes de cidades e consórcios. De acordo com elas, a lei trouxe perspectivas para o trabalho de cooperação intermunicipal e interfederativo que podem viabilizar iniciativas de ação conjunta que não seriam possíveis nos formatos adotados anteriormente. Entre as vantagens, proporcionadas pelo instituto legal, destacam-se a possibilidade de participação de entes das três esferas de governo; aumento dos valores para obrigatoriedade da modalidade de licitação; dispensa de licitação para contratar com entes federados ou da administração indireta; redução de valores de impostos; e obrigatoriedade de contratualização. É inegável a importância de ações conjuntas entre os entes da federação na busca de soluções para as questões que não podem ser tratadas isoladamente ou que não se viabilizariam financeira, administrativa ou politicamente por um único município. Assim, defendem as especialistas, torna-se imprescindível o aprofundamento de estudos sobre as razões da pouca adesão à nova lei, para que o instrumento Consórcio Público seja de fato um arranjo institucional viável e eficaz para as políticas públicas.

Thamara Caroline Strelec

*Tema – Desafios da adaptação à Lei de Consórcios Públicos: experiências concretas no estado de São Paulo*



Se no painel anterior as especialistas ressaltaram as vantagens da Lei 11.107/2005 para os novos consórcios, neste Thamara relata o porquê daqueles que foram constituídos anteriormente à norma ainda não terem se adaptado ao texto legal. “Na verdade, o que a lei apresenta como alternativa para esses consórcios não é sua transformação, mas sim sua dissolução e a criação de um novo consórcio”, explicou a especialista. De acordo com ela, as desvantagens parecem prevalecer para o grupo que optou por não adaptar-se ao que a lei diz. Em palestra no Consad, a pesquisadora apresentou um estudo a respeito do processo de adaptação dos consórcios à lei,

com ênfase na investigação de consórcios no estado de São Paulo, que não se converteram para consórcios públicos nos moldes da legislação. Ela concluiu dizendo que a lei, ao criar um novo arranjo de pactuação federativa, levou esses arranjos a adotar um comportamento de negação deliberada ao conjunto legal, tendo em vista sua trajetória de informalidade e flexibilidade. Dessa maneira, compreender de que modo os consórcios pré-existentes à Lei 11.107/2005 têm reconhecido as possibilidades desse novo marco legal apresenta-se como um estudo ainda pouco explorado e como norte principal da discussão neste trabalho.

## Painel 2

### Gestão de Parcerias e Contratos por Resultados

Danilo Cesar Fiore, Rogério Haucke Porta e  
Tiago Silva Birkholz Duarte

Tema – organizações sociais de cultura em  
São Paulo: desafios e perspectivas

Os especialistas apresentaram os principais desafios e perspectivas para a gestão e aprimoramento do modelo de Organizações Sociais (OSs) na Secretaria Estadual de Cultura de São Paulo (SEC). A avaliação deles é a de que a cultura, vista durante muito tempo como área de pouca relevância, começa finalmente a passar por um processo paulatino de inserção na pauta política nacional. Para além do crescimento dos recursos públicos destinados à área, tem se observado que a economia da cultura tem alcançado participação expressiva na economia nacional e temas antes restritos aos agentes culturais tem ganhado destaque na opinião pública. As discussões sobre a reforma das leis de incentivo à cultura e da lei de direitos autorais, a aprovação do Plano Nacional de Cultura e a ênfase na gestão integrada da área por meio do Sistema Nacional de Cultura também tem alçado as políticas culturais

a um novo patamar de importância na agenda nacional. Nesse contexto, os pesquisadores defendem como imperativo uma estrutura de Estado condizente para a garantia do acesso a cultura enquanto direito fundamental da cidadania. Nesse sentido, eles defendem como necessárias a capacitação da força de trabalho, a remuneração adequada dos quadros de pessoal, a criação de mecanismos eficazes de participação e controle social, fixação de garantia de financiamento de longo prazo e o uso de modernos instrumentos de gestão.

Thiago Alvim Camargo, Eurípedes Aureliano  
Júnior e Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior

Tema – O modelo serviço social autônomo:  
alternativa flexível para a implementação de  
atividades de interesse público

Nesse painel, os especialistas traçaram o histórico do serviço social autônomo no Brasil e descreveram suas principais características. Ao todo, foram apresentados 25 modelos, sendo 12 na esfera federal, nove na estadual e quatro na municipal. Destes, quatro formam o

Sistema “S” original e outros quatro são fruto da expansão deste sistema. Já os outros 15 representam a derivação do modelo original, com atuação em diversas áreas: saúde, educação, meio ambiente, desenvolvimento científico e tecnológico, desenvolvimento econômico, desenvolvimento urbano e previdência. De acordo com os painelistas, trata-se de uma experiência que se opera próximo ao Poder Público sem, contudo, estar submetido estritamente às “regras” públicas. Trata-se também de uma instituição autorizada por lei, que funciona na forma da lei e é supervisionada pelo Poder Público. É, na prática, tão flexível quanto as Organizações Sociais ou OSCIPs. Enquanto os problemas gerenciais causados pelo excessivo engessamento da administração pública brasileira não são devidamente enfrentados, o modelo SSA desponta como uma alternativa para implementação de atividades de interesse público que garante flexibilidade sem a perda do controle das ações pelo Poder Público.

Nara Falqueto Caliman, Fernando Antônio Marins de Albuquerque e Egle Madeira Cristovão

**Tema – Aperfeiçoamento do monitoramento e avaliação do contrato de gestão com OSS: a recente experiência do hospital estadual central no ES**

Os especialistas apresentaram, neste painel, a experiência do Hospital Estadual Central (HEC), que iniciou suas atividades sob a gestão de uma OSS em outubro de 2008. Segundo eles, o trabalho realizado permitiu a consolidação de uma sistemática de monitoramento e avaliação estruturada para um melhor acompanhamento dos resultados gerados, constituindo-se na base fundamental para a expansão do modelo para outras unidades de saúde do estado. Na opinião deles, é nítido o aperfeiçoamento e amadurecimento da equipe de monitoramento e avaliação para acompanhamento desse e outros contratos de gestão em saúde, como todo o aprendizado consolidado também nas equipes de outras secretarias envolvidas. No entanto, os especialistas defenderam a necessidade de se constituir uma

equipe de monitoramento multidisciplinar que abranja desde profissionais com conhecimentos técnicos em gestão hospitalar a conhecimentos gerenciais em administração e contabilidade do Terceiro Setor, para acompanhar as prestações de contas, os relatórios gerenciais, o alcance dos resultados pactuados, cuja natureza difere dos modelos tradicionais de convênio com repasse de recursos e sem acompanhamento de resultados. A conclusão dos especialistas é de que o modelo permitiu o fortalecimento da relação de parceria com definição mais clara dos papéis de cada ator no processo. De acordo com eles, o trabalho gerou um movimento de reestruturação da rede estadual de saúde, ao disseminar um modelo de gestão focada em resultados para as demais de unidades hospitalares e uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Renata Anício Bernardo

**Tema – Instrumentos de contratualização de resultados na administração pública como mecanismo de promoção da accountability**

A nova gestão pública emerge num contexto de crise e reforma do Estado e propõe, dentre outras inovações, os contratos de resultados. Diante desta realidade, surge a necessidade de instrumentos de gestão que permitam aumentar a performance e accountability. O objetivo da painelistas foi aferir se os contratos de gestão existentes são capazes de alcançar esses objetivos. Em sua apresentação, Renata procurou definir o trabalho de accountability para, então, discutir do ponto de vista teórico a capacidade dos contratos de gestão com esta finalidade. Na avaliação dela, a tarefa de reformar o aparelho do Estado, visando maior desempenho e accountability das organizações públicas, requer mais do que um auto-estímulo: requer também uma política pública para a gestão, que aponte caminhos institucionais e assuma o desafio de identificar obstáculos sistêmicos e construir alternativas para superá-los. De acordo com ela, a análise do sistema indica que os contratos de gestão, da forma como estão estruturados,

possuem mecanismos por meio dos quais o governo central consegue promover a coordenação, necessária ao alcance de resultados, e com isso acaba por manter os dirigentes dos órgãos e departamentos accountable. Contudo, do ponto de vista da accountability externa, é necessário reconhecer que os instrumentos de contratualização ainda não dis-

põem de mecanismos suficientes para garantir que a relação de accountability se realize em sua plenitude. A conclusão é de que, de um modo geral, os contratos de gestão têm priorizado os mecanismos que promovem melhor desempenho, em detrimento de mecanismos que garantam maior controle social e transparência.

## Painel 3

### Gestão do Desempenho: Propostas e Resultados

Thiago Souza Santos

Tema – Integrando estratégias para potencializar a gestão de pessoas: avaliação e desenvolvimento de pessoas

A partir de um projeto adotado pelo Governo de São Paulo, o especialista detalhou como é possível integrar estratégias que possibilitem a avaliação de pessoas como fator-chave da atuação da área de recursos humanos. Para Thiago Souza, a premissa é simples: “sem avaliação não existe decisão estratégica, apenas achismo, e como já passamos desta era, decisões que afetam pessoas precisam de inteligência.” Nesse sentido, ele conta que a iniciativa no governo paulista envolveu a adoção de uma nova metodologia de avaliação, que combinou múltiplas estratégias para desenvolver a Gestão de Pessoas Sustentáveis (GPS). O modelo possibilitou à administração atingir os objetivos a que se propunha com o projeto: regulamentar o processo de promoção e ao mesmo tempo fornecer um mapa dos conhecimentos e habilitados dos servidores do Estado. De acordo com o especialista, em médio prazo, este resultado possibilitará à administração pública paulista instaurar processos de mobilidade interna de pessoal pela adoção de critérios inteligentes de realocação de pessoal, unindo interesses, capacidades e necessidades. E, em longo prazo, a redução inteligente da necessidade de pes-

soas pela potencialização de uma gestão de pessoas voltada a resultados e fundamentada em inteligência, tendo pessoas certas nos locais certos

Paula Gonçalves Baicere e Paula Luciana da Silva

Tema – Proposta de metodologia para avaliação de desempenho organizacional

Com base na experiência da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação-Geral de Mato Grosso, os especialistas apresentaram uma proposta de metodologia para avaliação de desempenho organizacional. O método escolhido foi Análise Fatorial, que consiste em condensar informações em uma espécie de resumo, com a capacidade de explicar a estrutura como um todo. Segundo os especialistas, o uso de ferramentas como estas têm se tornado recorrente na administração pública, pelo fato desta permitir acompanhar e monitorar as ações das organizações e dar mais transparência aos trabalhos desenvolvidos pela administração pública, proporcionando aos gestores públicos instrumentos analíticos de respostas rápidas às deficiências. De acordo com os pesquisadores, o caso do Mato Grosso apontou o êxito do modelo de avaliação. A aplicação do método de Análise Fatorial pretendeu realizar a análise do desempenho organizacional da secretaria através do acompanhamento e



análise de cinco fatores. O resultado observado demonstra o estágio atual em que se encontra o desempenho da organização pela ótica interna, servindo como ponto de partida para o acompanhamento periódico no intuito de se melhorar os aspectos que não tiveram uma boa avaliação, como também, a manutenção dos bons resultados apontados em alguns aspectos.

Ricardo Flores Pinto

Tema – Desempenho e carreira: integração e coerência dos subsistemas de recursos humanos e o caso do INMETRO

O palestrante analisou, a partir de uma experiência desenvolvida no Inmetro, a inter-relação entre a gestão de carreiras e avaliação de desempenho, buscando compreender de que forma as práticas dos dois subsistemas podem melhorar uma política de recursos humanos. Nesse sentido, ele fez uma breve apreciação teórica do tema. E no que diz respeito ao estudo de caso, o especialista destacou a prática do Sistema de Avaliação de Desempenho (Siadi), que está chegando ao seu quinto ciclo no Inmetro, e certamente deve passar por melhorias, especialmente quanto à integração com o desenvolvimento de carreira. A avaliação do Siadi é balanceada por fatores objetivos e fatores comportamentais. As avaliações subjetivas dos chefes em relação aos subordinados mostraram-se redundantes, segundo o especialista, uma vez que os instrumentos e as finalidades podem ter naturezas distintas. Entretanto, o desempenho que se visa mensurar e o mérito que se deseja premiar fazem parte da mesma perspectiva, pois o desempenho não pode ser visto com algo isolado e atemporal. De acordo com ele, o desempenho é um mecanismo que não apenas se presta a acompanhar essa continuidade da evolução do funcionário. Presta-se também a compreensão do aumento das complexidades de suas atividades compatíveis com os desafios que o servidor se depara, evidenciado pelos resultados de seus desempenhos consecutivos. No entan-

to, o pesquisador faz algumas sugestões: Unificar os instrumentos de avaliação de desempenho, na parte do fator objetivos, alinhando-os com os fatores avaliados para a progressão e/ou promoção de carreira.

Fernanda Mayer dos Santos Souza

Tema – O desenvolvimento e implantação da avaliação especial de desempenho para servidores em estágio probatório

A especialista revelou, neste painel, os detalhes da implantação da Avaliação Especial de Desempenho pela prefeitura de Vitória, capital do Espírito Santo. Ela explicou que a medida atende à Lei Complementar nº 003, aprovada em 2009. A norma foi elaborada com base em estudos conduzidos por uma comissão formada por equipes de gerência de cargos, salários e avaliação de desempenho, assim como representantes da área da saúde, magistério, procuradoria e entidades sindicais, criada para rever a Lei Complementar nº 001, que instituiu a Avaliação Especial de Desempenho em nível nacional. Pelo novo texto, todo servidor nomeado para cargo efetivo, em virtude de concurso público, deve ser avaliado para adquirir a estabilidade. Segundo a pesquisadora, a implementação da metodologia representou uma grande avanço para a gestão do município de Vitória. A cidade foi a nona do Brasil a adotar a Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório. De acordo com ela, como resultado da implantação da Avaliação Especial de Desempenho, em 3 de outubro de 2009, foi publicada a primeira portaria informando a relação dos servidores estáveis que passaram pela Avaliação Especial de Desempenho, que nunca havia ocorrido no município. Todo processo de avaliação é um desafio, de acordo com a especialista, principalmente porque as avaliações ocorrem constantemente. "Mas temos clareza da importância da mesma, tanto para atender ao previsto na Constituição como um instrumento de gestão, buscando a melhoria do prestação do serviço", concluiu.

## Painel 4

### Identificando Competências e Talentos em Busca da Melhor Contribuição dos Colaboradores

Jussara Cargnin Ferreira e Sonia Goulart

**Tema – Perfil de competências dos avaliadores da Hemorrede: uma contribuição para o aperfeiçoamento da gestão do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede – PNQH**

As especialistas apresentaram a metodologia de **identificação e descrição do perfil de competências dos Avaliadores do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede – PNQH. O Programa** consiste no desenvolvimento de ações e atividades para a **qualificação técnica e gerencial da Hemorrede Pública Nacional**. Segundo as pesquisadoras, infelizmente não há referências para a **composição e qualificação deste grupo de profissionais**, partindo do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, adotado pelo Ministério da Saúde. Com o estudo, elas constataram a missão e os valores do PNQH apresentam-se claramente internalizados no seu grupo de avaliadores: o fomento à padronização e melhoria contínua dos produtos e serviços da Hemorrede Pública Nacional, com vistas à melhoria da qualidade transfusional para o país. Neste cenário, a ferramenta considerada fundamental para o alcance destes objetivos foi o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos, a troca de experiências **profissionais e as parceiras técnicas articuladas entre os serviços da Hemorrede Pública Nacional. De acordo com elas, tais afirmações revelam a natureza educativa das visitas de avaliação, identificada por meio deste trabalho como uma competência essencial do programa, solidamente estabelecida pelos seus gestores e partícipes.**

Valéria Fonseca de Paiva e Sonia Goulart

**Tema – Alinhamento das competências gerenciais e do plano de capacitação à estratégia organizacional: o modelo de gestão de pessoas por competências do Ministério da Saúde**

As etapas da implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, adotado pelo Ministério da Saúde a partir de 2009, foi o foco da apresentação das pesquisadoras durante o IV Congresso Consad. Elas detalharam as ações envolvidas neste processo, entre as quais o mapeamento, realizado em 2010, das competências gerenciais e a elaboração, ainda neste ano, de um plano anual de capacitação, com a participação das secretarias, núcleos regionais, hospitais e institutos vinculados ao ministério. De acordo com elas, o novo padrão foi adotado com sucesso, a despeito de todas as dificuldades encontradas, como a ausência de um sistema informatizado. No entanto, é preciso avançar, de acordo com as especialistas. Elas citaram, por exemplo, a necessidade de **haver um plano de comunicação, definido e executado, desde o início do processo de implantação da gestão de pessoas por competências, para sensibilização dos gerentes em todas as fases de execução. Outro ponto destacado por elas diz respeito à importância de haver um sistema informatizado que possa abranger todas as fases da gestão de pessoas por competências, desde a validação até o mapeamento, com a emissão de relatórios gerenciais e perfis por meio eletrônico, o que tornará ágil a devolução dos perfis. As pesquisadoras ressaltaram ainda a necessidade de maior sensibilização por parte das secretarias, de modo a levar os gerentes ao mérito do projeto, seu papel em cada fase, e a executar o mapeamento de forma mais ágil.**

Wanda Marques e Sonia Goulart

**Tema – Projeto justiça comunitária do TJDF: a qualificação do agente comunitário com foco no desenvolvimento de competências**

**O trabalho mostra o perfil e as competências dos agentes comunitários que integram o programa Justiça Comunitária, desenvolvido pelo Tribunal**

de Justiça do Distrito Federal e Territórios para atender as localidades onde se verificam dificuldades no acesso à Justiça formal. O estudo foi conduzido pelas próprias pesquisadoras, em 2010. O objetivo era obter subsídios para o aperfeiçoamento da formação continuada dos profissionais envolvidos. As especialistas relataram que há um vasto campo para se trabalhar com os agentes, principalmente no que tange ao desenvolvimento deles tanto no campo individual como coletivo. De acordo com elas, o trabalho evidenciou a importância da iniciativa. O agente comunitário quando educa para os direitos aproxima o Poder Judiciário do cidadão e quando media os conflitos contribui significativamente com a diminuição das contendas, evitando que essas cheguem até o Poder Judiciário. A avaliação é de que o projeto tem se mostrado eficiente e diagnosticar as competências necessárias para o agente comunitário desempenhar o seu papel é apenas uma pequena contribuição diante das inúmeras possibilidades que o TJDF pode oferecer por meio do programa.

Andréa Cristina Andrade Macedo, Jose Ferreira Cruz Filho, Wesckley Faria Gomes e Zarath Machado da Rocha

Tema – Bases cadastrais para criação de banco de talentos e valorização de pessoas: um retrato do servidor estadual de Sergipe

Fortalecer a política de transparência e valori-

zação dos funcionários e servir como subsídio a um novo modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas. Esse é o objetivo do Censo dos Servidores Ativos instituídos pelo Governo do Estado de Sergipe. As características e o funcionamento dessa iniciativa foram o ponto central da palestra dos pesquisadores no IV Consad. Eles explicaram que o estudo foi conduzido via internet, onde os entrevistados respondiam as perguntas por meio de um sistema totalmente desenvolvido pelos técnicos da então Secretaria de Estado da Administração, agora Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os ganhos, segundo o levantamento, foram imediatos. Segundo os pesquisadores, logo de início a experiência possibilitou a atualização da base de dados do Estado e o aperfeiçoamento do planejamento das aposentadorias e da gestão da assistência à saúde dos servidores e seus dependentes. A iniciativa representa ainda o início de uma política de gestão do conhecimento para que o Estado tenha subsídios para otimizar o gerenciamento de sua força de trabalho. É que por meio de atualização periódica, o Estado pretende criar um banco de talentos dos servidores estaduais, mapeando formação complementar e experiências, para proporcionar o melhor aproveitamento dos servidores nas diferentes áreas de atuação pública. A expectativa é de que o trabalho gere outros ganhos, como o fortalecimento da transparência e a redução de fraudes, resultando em economia para o Estado.

## Painel 5

### Lições Apreendidas na gestão de RH: Indicações do passado recente

Luciana Meireles Ribeiro, Lumena Santos Chaves Maria Angélica Azevedo Gama e Maria Aparecida Muniz Jorge Dias

Tema – Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do choque de gestão

Os pesquisadores apresentaram o panorama histórico e evolutivo da implantação da política de gestão de pessoas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, no período de 2003-2010, assim como as principais ações que contribuíram para o alinhamento entre os subsistemas de carreiras, provisão, gestão do desempenho e desenvolvimento do servidor. O advento do Choque de



Gestão em Minas Gerais suscitou mudanças de paradigma na administração pública estadual, pautadas pela integração entre os instrumentos de planejamento das ações governamentais, pela contratualização de resultados, bem como pela formulação de uma política de gestão de pessoas amparada pela meritocracia e alinhada com os objetivos estratégicos institucionais. Nesse contexto de mudanças, explicaram os painelistas, **um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. A avaliação deles é a de que o Choque de Gestão contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento de ferramentas inovadoras e o consequente fortalecimento da gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais. Com relação à estrutura e à organização administrativa, ficou comprovado o papel fundamental que possui uma equipe construída para se dedicar exclusivamente à formulação e coordenação da política de recursos humanos. E no que se refere à gestão de demandas e processos, ficou visível a necessidade de se identificar as peculiaridades dos subsistemas, quais sejam carreiras e remuneração, provisão, desempenho e desenvolvimento. A partir de então, é possível identificar necessidades específicas e desenvolver uma política de gestão de pessoas pautada na meritocracia e na valorização do servidor.**

Luciana S. Custódio, Glauce Viegas, Lilian Bamber de Assis e Glauco Knopp

Tema – Especialização em gestão pública: o balanço de uma década formando servidores em Minas Gerais

Em um cenário em que a formação de recursos humanos constitui-se a base da produção e prestação de serviços de qualidade, tão necessárias à sobrevivência das instituições, os especialistas destacaram a experiência da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, e em funcionamento no Estado de Minas Gerais. A unidade oferece, há 10 anos, o Programa de Especialização em Administração Pública, que visa disponibilizar instrumentos para o desenvolvimento de competências para o de-

**sempenho das atividades profissionais. A constatação é de que os conteúdos oferecidos estão em consonância não só com as necessidades de desenvolvimento de competências comuns a qualquer servidor público e de qualquer esfera de governo, mas também às transformações gerenciais pelas quais vem passando a administração pública estadual mineira na última década. Numa perspectiva qualitativa, não se pode negar a importância da instituição para a profissionalização, qualificação e aperfeiçoamento da máquina pública estadual de Minas Gerais e seu desempenho satisfatório nos últimos anos. Entretanto, ainda restam alguns desafios a serem superados. De acordo com os especialistas, dado o ritmo acelerado de transformações e inovações gerenciais implementadas pelo governo mineiro nos últimos tempos, se faz necessária a oferta de cursos e conteúdos alinhados com as necessidades e diretrizes estratégicas e desafios da administração pública estadual, assim como o desenvolvimento de mecanismos de mensuração objetiva da relação custo-benefício e dos impactos de suas ações (na agregação de valor público, por exemplo) e a ampliação de uma rede de colaboração e troca de experiências.**

Nahissa Harumi Seino Andrade

Tema – A introdução dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal

Neste painel, a pesquisadora apresentou um retrato das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) inseridas em dez administrações estaduais e no Governo Federal, por meio da exploração das seguintes dimensões: gestão da carreira, desenvolvimento funcional, política remuneratória, avaliação de desempenho e capacitação. De acordo com ela, a exigência de curso de formação como parte **do processo seletivo desses profissionais foi encontrada em sete legislações (63,3%). Com relação à política de formação continuada, a grande maioria das carreiras não possui um plano de capacitação e aperfeiçoamento específico, com exceção das carreiras de EPPGG da Bahia e do**

Governo Federal, cuja política formativa é permanente. Já o fomento ao aperfeiçoamento, via condicionamento da evolução funcional, consta nas regras de evolução funcional da maioria (72,7%) das carreiras. Quanto às remunerações praticadas nos governos, foi detectada significativa distorção das carreiras estaduais em relação à federal. Isso porque tanto a remuneração

de ingresso quanto a remuneração média do EPPGG do Governo Federal são respectivamente 170% e 96% superiores às médias dos governos estaduais. A simples comparação da remuneração praticada pelos diferentes governos para a carreira de EPPGG mostra-se incompleta diante das evidentes distorções regionais de custo de vida no Brasil.

## Painel 6

### Avanços obtidos no Campo da Capacitação

Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva), Francisco César Machado Pimentel e Maria Hebe Camurça Citó

Tema – Plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas: alinhando as competências individuais aos objetivos institucionais

Os painelistas apresentaram o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (PTDEP), adotado pelo Poder Executivo do Estado do Ceará pelo Decreto 29.642, de 5 de fevereiro de 2009. O PTDEP foi elaborado por uma equipe técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de pessoas, mediante princípios da gestão por competências, observando-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos estaduais. Os especialistas explicaram que PTDEP consiste em metodologia que se inicia com uma **consulta sobre o perfil do servidor estadual**, mapeando as competências, após o que o gestor de cada unidade determina. Essa prática tem **propiciado um ganho para o estado em eficiência e otimizado os investimentos nas ações de formação**, especialmente em gestão pública. No entanto, ainda há mais expectativas de avanços na caminhada rumo à gestão e desenvolvimento de pessoas por competências, previram os pesquisadores.

Sonisley Santos Machado e Sonia Goulart

Tema – Metodologia de elaboração de cursos por competências em escolas de governo

As metodologias de elaboração de cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvida pela Coordenação-Geral de Programas de Capacitação da Diretoria de Desenvolvimento foram a base da palestra das pesquisadoras. Elas explicaram que o trabalho envolve quatro fases: contextualização do curso, insumos para a construção do curso, organização do curso e confecção do curso. De acordo com as painelistas, isso se fez necessário devido à complexidade do modelo de gestão por competências, o que requer adequação a uma realidade também complexa como a elaboração de um curso. A incorporação de uma equipe multidisciplinar neste processo (professores conteudistas, planejador de atividades de aprendizagem e coordenador) **também exige o exercício e a maturidade profissional para lidar com a complexidade**. Discutir em conjunto e organizar um caminho **didático-pedagógico para que o curso tenha um fio lógico condutor** requer esforço, coragem, dedicação e competência. O resultado obtido, na avaliação delas, **é muito gratificante, uma vez que ao participar de uma elaboração coletiva como a descrita, todos os envolvidos percorrem o caminho completo e complexo de um processo de intensa aprendizagem**.

Carla Cristina Aguiar de Souza e Maria Angélli-

ca Azevedo Gama

Tema – Evolução do processo de capacitação dos servidores públicos no governo de Minas

As especialistas detalham o “Choque de Gestão”, implementado pela administração pública de Minas Gerais a partir de 2004. A experiência propiciou a capacitação de 350.374 servidores dos órgãos e entidades do Estado até o ano passado. Elas contam que o modelo foi implantado em quatro estágios, que são complementares entre si.

O primeiro foi a instituição do Programa de Formação, Qualificação e Capacitação de Servidores, com vistas à criação de um ambiente propício ao aprendizado do servidor incentivando o estabelecimento de um novo contrato psicológico capaz de impulsionar o rompimento do paradigma de que apenas o conhecimento tácito do servidor era suficiente para a execução do trabalho. A segunda etapa envolveu a adoção da Política de Desenvolvimento pelos órgãos e entidades, para atender a necessidade de capacitar os servidores em assuntos específicos relacionados ao trabalho e a atividade de cada órgão e entidade. No terceiro estágio, a Política de Desenvolvimento dos Servidores, aprimorou-se enquanto processo que já vinha sendo construído, possibilitando a qualificação 202.309 servidores. A inovação desse estágio contou com a implantação de um Programa de Desenvolvimento direcionado à profissionalização dos gestores públicos. Por último, o quarto estágio, que se inicia neste ano, com a finalidade de aprimorar o modelo até então im-

plementado e avançar no sentido de utilizar a educação à distância como um instrumento capaz de qualificar os servidores em exercício nos diversos municípios de Minas Gerais.

Julio Francisco Dantas de Rezende

Tema – Gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências na escola de Governo do RN.

O especialista relata a experiência da Escola de Governo implantada pelo Governo do Rio Grande do Norte, não apenas do ponto de vista da transferência de conhecimentos que esta possibilita, mas também de seu gerenciamento. Ele explicou que o Estado encontra-se em uma trajetória de profissionalização do serviço público. Muito há a ser feito no processo de transferência de conhecimento e desenvolvimento de novas competências no sentido de dotar o Governo de uma capacidade técnica e gerencial de excelência. Dessa forma, o desafio de publicação de livros e o desenvolvimento de iniciativas de capacitação, estudos, apostilas que compartilhem orientações voltadas à instituição de um modelo de gestão voltado a resultados podem ser vistas como ações estratégicas à promoção de um modelo de gestão pública sustentável. No entanto, também se faz necessária, de acordo com Julio Rezende, a criação de instâncias de diálogo com a sociedade, muito oportunas para a criação de um processo de legitimação do modelo político proposto. A Escola de Governo, de acordo com o especialista, é o recurso certo para isso.

## Painel 7

### Melhorando processos e ambientes de trabalho

Jane Abrahão Marinho, Valéria de Cássia Ciongoli e Luzia Coelho e Silva Machado

Tema – Fórum de regulação de recursos humanos da secretaria municipal da saúde de São Paulo

As características e o funcionamento do modelo de contrato de gestão ou convênio com as orga-

nizações sociais foram o foco da palestra desses painelistas durante o IV Consad. Eles relataram a experiência da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, que no processo de redesenhar a relação público-privado, de forma a assegurar a transparência na formulação e eficácia na implantação de políticas, em particular na regulação das questões de Recursos Humanos, optou, por meio da Coordenação de Gestão de Pesso-



as, por instituir e coordenar uma forma de participação colegiada, com a criação do Fórum de Regulação de Recursos Humanos, em agosto de 2008. De acordo com eles, o Fórum privilegiou o caráter consultivo entre os atores, para a formulação de políticas e diretrizes da área de Gestão de Pessoas dos serviços de saúde da secretaria. Esta iniciativa possibilitou a construção do Documento Norteador, apresentando os princípios básicos que orientam os profissionais da área de Gestão de Pessoas. A conclusão é de que o Documento Norteador é um instrumento de fundamental importância na regulamentação e normatização das relações de trabalho estabelecidas nas unidades da SMS.

Eliane Garcia Nogueira e Cláudia Manoela Chagas

Tema – Otimizando o desempenho dos magistrados através do gerenciamento matricial de serviços judiciários

O aperfeiçoamento do desempenho dos magistrados por meio do Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários (GMS-JUD) foi o ponto principal do painel apresentado por Eliane e Cláudia. O GMS-JUD é um sistema de gestão cartorária, criado para permitir a melhor condução dos serviços judiciários de 1º grau. De acordo com as painelistas, é evidente a melhoria de resultados, principalmente em face do cumprimento de metas, tais como as estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, órgão de fiscalização e planejamento do Poder Judiciário. As palestrantes citaram como exemplo o desempenho do Tribunal do Rio Grande do Sul, no ano passado. A corte alcançou as metas 1, 2 e 3. São elas: Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal; julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006, e quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e de competência do tribunal do júri distribuídos até 31 de dezembro de 2007; e reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais. De acordo com elas, outra evidência do sucesso

trazido pelo GMS-JUD foi o alcance de 100% da Meta 5 do CNJ, que propõe a implantação de método de gerenciamento de rotinas em pelo menos 50% das unidades jurisdicionais de 1º grau. A padronização das atividades de cartório e gabinete garantiu, além do alinhamento entre as unidades, a celeridade na execução do trabalho.

Mário Augusto Porto

Tema – Faltas e licenças médicas, o absenteísmo na secretaria de estado da educação de São Paulo

As implicações do absenteísmo no trabalho por motivo de saúde na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo foram os principais pontos da palestra de Mário Augusto durante o IV Consad. O trabalho apresentado por ele decorre de pesquisa realizada para obtenção do título de mestre em Saúde Pública, em curso de pós-graduação oferecido pela Universidade de São Paulo. A conclusão do especialista é de que a mensuração das taxas naquela repartição aponta um problema de saúde pública. Quase 20% da força de trabalho estiveram ausentes durante o período estudado, e o período mais crítico foi justamente o letivo. Outro problema relatado pelo pesquisador diz respeito à falta de referencial para comparações. “Em nosso meio, esta dificuldade impossibilita comparar as taxas encontradas com a de outros países ou regiões do país ou ainda com outras categorias de trabalhadores, para que pudessem ser qualificadas como alta, média ou baixa; ou se ao longo dos anos teriam aumentado ou diminuído. Contudo é possível perceber que há diferenças no absenteísmo, sendo que o magistério caracterizado por conter a carreira dos docentes foi o que apresentou uma proporção maior de faltas médicas e ausências homologadas por perícia”, disse o especialista, em seu trabalho.

Maria Madalena Xavier de Almeida

Tema – Saúde do servidor: atenção psicossocial aos servidores públicos do estado de Mato Grosso do Sul com foco na dependência química

Neste trabalho, a painelistas apresentou a ex-

periência da equipe multiprofissional de Mato Grosso do Sul, composta por assistentes sociais e psicólogas da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, unidade da Diretoria Geral de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração, no que diz respeito à prestação de apoio à reabilitação aos servidores, mais especificamente, aos que sofrem com a dependência química. Os indicadores apresentados pelos dados epidemiológicos registrados pela perícia médica oficial no período de 2008 a 2011 mostraram o aumento de licenças médicas em todo o Estado, motivados pelo uso do álcool e outras drogas. O desenvolvimento da atuação da equipe psicossocial, realizada por psicólogos e assistentes sociais da coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração (SAD), ao longo dos anos, tornou-se refe-

rência no atendimento aos servidores tanto da SAD quanto dos órgãos da administração estadual. Nos setores de recursos humanos que não possuem em seu quadro funcional profissionais especializados no atendimento aos servidores com problemas com a dependência, os mesmos são encaminhados a essa equipe para atendimento. A pesquisadora explicou que a metodologia do atendimento visa buscar alternativas de tratamento e acompanhamento psicossocial ao servidor dependente químico, com a finalidade de reintegrá-lo na atividade laboral e, desta forma, reduzir o absenteísmo e as aposentadorias precoces causadas por essa patologia. Uma das estratégias encontradas, explicou ela, foi a realização anual de fóruns e seminários de sensibilização sobre o tema como forma de intensificar ações educativas e preventivas com a participação dos Órgãos Governamentais.

## Painel 8

### Olhando para o futuro e preparando a mudança

Jane Abrahão Marinho, Maria Fernanda Micotti Camargo, Edna Souza Muniz e Rosângela Ramos de Freitas

Tema – O protagonismo que orienta mudanças: repensando o trabalho das equipes da coordenação de gestão de pessoas da SMS/SP

Os especialistas apresentaram a experiência desenvolvida pela Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo (SMS/SP), que tem por objetivo analisar os processos de trabalho, utilizando a metodologia da pesquisa e ação. Este trabalho foi um dos instrumentos utilizados na reestruturação e modernização da Coordenação de Recursos Humanos para uma Gestão Estratégica de Pessoas. O universo de participantes foi de 298 profissionais do nível central e regional da área de gestão de pessoas da saúde pública municipal. O processo, iniciado em 2008 e ainda em continuidade, tem como objetivos a reflexão do pro-

cesso de organização do trabalho, valorização de canais de escuta, identificação de competências, sentimento de pertencimento institucional, líderes preparados/legitimados. Os pesquisadores explicaram que o processo é realizado com grupos e em diversas etapas. Atualmente o foco do trabalho são as gerências intermediárias. De acordo com eles, o processo gerou reflexões, sugestões e mudanças das diferentes equipes sobre o “significado do trabalho realizado”. Desse modo, rotinas de trabalho foram alteradas, equipes foram fundidas, atividades foram realocadas a equipes mais apropriadas para executá-las, novos setores foram criados e novos conflitos emergiram.

Sonia Goulart e Maria Terezinha Angeloni

Tema – Projeto de identificação e retenção do conhecimento crítico organizacional

As pesquisadoras relataram em detalhes a im-

plantação do projeto de identificação dos conhecimentos críticos em duas instituições do setor elétrico brasileiro. Os dados foram coletados por meio da realização de oficinas de trabalho com os gestores das diferentes áreas das empresas estudadas, nas quais foi utilizada a metodologia de Retenção de Conhecimentos Críticos. O objetivo era transformar o conhecimento tácito em conhecimento estrutural explícito, consolidado e compartilhado institucionalmente; reduzir o tempo que os novos empregados levam para aprender aquilo que a organização sabe; diminuir a perda de capital intelectual que a empresa tem quando um empregado é desligado; estabelecer um diferencial competitivo pelo uso de melhores práticas de compartilhamento do conhecimento; e aumentar o capital intelectual da empresa pela criação de sistemas de compartilhamento e estruturação do conhecimento. As especialistas explicaram que metodologia não é genérica e que deve ser adaptada à realidade de cada organização. Elas também destacaram que, no processo de compartilhamento e institucionalização do conhecimento, a empresa deve procurar o equilíbrio entre as práticas de explicitação e de socialização do conhecimento, lembrando-se que ao implantar um projeto desse porte deverá considerar três elementos fundamentais: as pessoas e sua intenção de compartilhar o que sabem; os ambientes, virtuais ou presenciais, que possibilitem a interação das pessoas; e as tecnologias disponíveis.

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva

Tema – Gestão previsional de competências: desafios e possibilidades de aplicação no con-

texto brasileiro

A inserção no cotidiano das organizações de conceitos e práticas referentes à gestão estratégica de pessoas e à gestão do conhecimento ainda é um desafio para as instituições. Dessa forma, a gestão previsional de empregos e competências ganha elevada relevância, justamente por possibilitar uma visão integradora e estratégica sobre o macro processo de gestão de pessoas. Foi o que defendeu Silvana Silva em palestra no IV Consad. Ela parte de uma revisão teórica centrada em autores de origem francesa para explicar como a prática pode ser adaptada à realidade brasileira. Embora no contexto francês, a GPEC tenha seu início marcado pela necessidade de antecipar e minimizar as consequências das mudanças estruturais que ocorrem nas organizações sobre o quadro de pessoal, é possível visualizar elementos que podem contribuir para a estruturação de um modelo estratégico de gestão de pessoas. Segundo afirmou, a metodologia pode fornecer elementos chaves para facilitar as mobilidades internas e profissionais, os reposicionamentos, o desenvolvimento da empregabilidade e de competências, e assegurar o desenvolvimento dos percursos profissionais. Para a organização, a GPEC possibilita ainda meios para antecipar e diagnosticar sua política de contratação e desenvolver um alto nível de empregabilidade para os funcionários, estruturação e reestruturação de práticas de gestão de pessoas, suporte aos gestores para negociar localmente as condições de flexibilidade, preservando a coesão social de suas equipes de trabalho.

## Painel 9

### Políticas Públicas e Gestão nos Municípios: Avaliação, Controle e Resultados

Yves B. Zamboni Filho

Tema: avaliando o avaliador: evidências de um experimento de campo sobre as auditorias da CGU

Neste painel, o especialista descreveu os resultados de uma pesquisa que avaliou um dos principais programas de auditoria brasileira: o Programa de Fiscalização a Partir de Sorteios



Públicos. O Programa de Sorteios da Controladoria-Geral da União foi lançado em 2003 e até o final de 2010 já havia fiscalizado mais de 1,8 mil municípios em todo o Brasil. O principal objetivo do programa é “inibir a corrupção entre gestores de qualquer esfera da administração pública”. Segundo o painelistas, apesar de desfrutar de excelente reputação entre órgãos da imprensa, organizações não governamentais que combatem a corrupção e frente a organismos internacionais, até o momento, o sistema não fora objeto de avaliação de seus resultados. O principal objetivo da pesquisa, portanto, foi verificar se o programa consegue, de fato, inibir a corrupção nas administrações públicas municipais. O desenho do experimento, de certa forma, emula o cenário existente em 2003, antes da criação do programa. Naquele momento, o Poder Executivo Federal não dispunha de um instrumento de auditoria com a função explícita de inibir a corrupção na aplicação dos recursos dos programas federais geridos pelas administrações municipais. A criação do programa fez com que os municípios brasileiros, exceto capitais de estados e municípios com mais de 500 mil habitantes, deixassem de ter uma probabilidade zero de ser alvo de uma auditoria completa. Esse maior controle reduziu em cerca de 20% o número de processos licitatórios envolvidos em irregularidades. Também diminuiu em 17% o número de processos licitatórios em modalidades menos competitivas (como o convite, por exemplo), além de um menor número de processos licitatórios no grupo de controle, sugerindo menor ocorrência de fracionamento, uma das mais frequentes irregularidades encontradas em processos licitatórios.

Antônio Jorge de Souza Marques, Francisco Antônio Tavares Junior e Ricardo Alves Assis Dutra

Tema – Sistema de gerenciamento de indicadores, compromissos e metas: uma ferramenta para fortalecer a gestão por resultados, estimulando o accountability e a transparência

Os pesquisadores relatam os avanços verificados na administração de Minas Gerais quanto à adequada aplicação dos recursos financeiros.

A gestão por resultados adotada pelo governo daquele estado vem sendo estendida no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde aos municípios, parceiros indispensáveis na implementação do Sistema Único de Saúde. Com o foco nos cidadãos, proposto pela 3ª geração do “Choque de Gestão”, foi publicado o Decreto 45.468/2010 e implantado o Sistema de Gerenciamento de Indicadores, Compromissos e Metas. Busca-se com este avanço, simplificar a lógica de prestação de contas, concentrando os esforços nos resultados (e não nos meios) e estimulando a transparência e o accountability. Assim, a secretaria poderá gerenciar sua relação com 853 municípios, através de um sistema informatizado, com certificação digital e uma lógica focada em benefícios assegurados aos cidadãos. A experiência encontra-se em fase final de implantação, mas desde já apresenta importantes avanços como o aproveitamento da tecnologia, a simplificação de processos, o estímulo do foco em resultados e a sensibilização para a transparência, a responsabilização e o reforço da capacidade dos gestores em prestar contas como forma de melhorar a gestão. Estes são significativos avanços em relação à lógica vigente que deverão estimular profundamente a lógica de gestão do SUS.

Cecilia Ishikawa Lariú, Pedro Cavalcante e Marco André de O. P. Garbelotti

Tema – Quem gasta mais tem o melhor desempenho? Uma análise da qualidade do gasto municipal da política de assistência social

Neste trabalho, os pesquisadores buscaram investigar as relações entre as despesas no município com assistência social e a qualidade da gestão local, o relacionamento entre os recursos aplicados per capita na cidade e as variáveis que captam aspectos essenciais da capacidade administrativa e da provisão de serviços da assistência social, ponderadas a partir da aplicação de análise multicritério num amplo conjunto de informações oriundas da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC/IBGE) e do Ministério do Desenvolvimento.

mento Social e Combate à Fome. O objetivo central da pesquisa foi alcançado na medida em que foi testado um pressuposto essencial em qualquer análise empírica e sistemática de estudos sobre a qualidade do gasto público, qual seja: quanto maiores os níveis de gastos maior a quantidade ou melhor a qualidade dos serviços públicos prestados. Segundo os palestrantes, tal hipótese foi refutada no caso da assistência social na medida em que as análises de regressão indicaram fraca correla-

ção linear entre o gasto municipal per capita na política de assistência social e a capacidade administrativa e de provisão de serviços à população. Na avaliação deles, tais descobertas abrem espaços para uma fértil agenda de pesquisa futura que vise a analisar, com mais detalhamento e por meio de outras estratégias metodológicas, esses indícios de que as gestões locais da política de assistência social são pouco eficientes na tradução de insumos em produtos.

## Painel 10

### **Estratégia, Planejamento e Avaliação: Perspectivas nos Estados**

Francisco Antonio Caldas de Andrade Pinto,  
José Eduardo Sabóia Castello Branco e Paula  
Lemos Azem

Tema – Uma nova abordagem para interação entre o plano estratégico e a gestão para resultado

Os especialistas apresentaram uma nova abordagem entre o plano estratégico e o conceito de “gestão para resultados” orientada pela proposta de planejamento estratégico reverso. Utilizaram-se para isso da experiência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, cuja atuação encontra-se orientada pelo fortalecimento do ciclo da gestão pública, compreendido como a integração das funções de planejamento, execução, controle e avaliação. Na palestra, os pesquisadores detalharam as fases subsequentes desta metodologia, que visa conferir maior efetividade no planejamento estadual. O objetivo, de acordo com eles, é promover a continuidade na modernização da gestão pública no Estado do Rio de Janeiro, fazendo com que tanto a formulação, implantação e o monitoramento de políticas públicas ocorram dentro de elevados patamares de eficiência, eficácia e efetividade, conferindo maior qualidade ao gasto público e melhores condições de vida aos cidadãos fluminenses. Partindo

dessa análise, os autores observaram que as diversas áreas de resultados seguem, em essência, os mesmos caminhos no desenho de seus planos estratégicos, com as eventuais diferenças entre si possuindo um caráter mais epidérmico. Por essa razão, eles sugerem que os gestores públicos comecem seus trabalhos de elaboração de planos estratégicos adotando, como ponto de partida, planos estratégicos e indicadores de desempenho já consagrados em outras unidades federativas, customizando-se tão-somente as metas a atingir e o caráter temporal das mesmas.

Mychelle Celeste Batista de Sá e Luiz Paulo  
Lopes Fávero

Tema – Avaliação dos impactos da modernização da gestão pública no desempenho dos estados brasileiros

Os painelistas apresentaram a relação entre os recursos gerenciais estratégicos do setor público e o desempenho dos estados brasileiros. A pesquisa tem como fundamentação teórica a Visão Baseada em Recursos (VBR), que emprega conceitos de competitividade e desempenho no setor público para analisar os seus recursos gerenciais estratégicos como fontes de vantagem competitiva e res-

ponsáveis pelo desempenho diferenciado entre as organizações. Trata-se de estudo empírico-analítico de uma amostra de 20 estados brasileiros obtida mediante aplicação de questionário estruturado tipo survey aos Secretários de Estado das diversas unidades da federação. A constatação foi a de que os melhores indicadores orçamentários, econômico-financeiros e de desenvolvimento social estão associados aos Estados que possuem uma boa avaliação da cultura organizacional gerencial, da visão orientada para o cidadão, do capital humano e da gestão dos sistemas de informações. Outro ponto investigado pela pesquisa foi a identificação de variáveis de recursos gerenciais estratégicos. "Esse questionário teve como objetivo principal capturar a percepção dos secretários a respeito da gestão pública desenvolvida nos estados brasileiros, o que se revela como inovação da pesquisa pela abrangência constatada", explicaram no estudo.

Gustavo Guberman e Glauco Knopp

Tema – Monitorar a prática para aprimorar o que se aprende: examinando sistemas internacionais de M&A como benchmarking para a experiência brasileira

Diversas práticas internacionais de Monitoramento & Avaliação, particularmente dos Estados Unidos, Chile, Colômbia, Austrália e México, bem como algumas experiências nacionais, como as adotadas em alguns projetos e no Estado de Minas Gerais, foram apresentadas pelos dois painelistas durante o IV Consad. Das experiências internacionais, o foco principal se deu sobre quatro categorias de análise: os usos que são feitos das informações levantadas, os clientes dos sistemas, os incentivos gerados pelos sistemas e os tipos de avaliação integrantes. Destaca-se a independência da organização responsável pelo M&A, a dependência de algumas atividades governamentais do uso dos resultados, o emprego simultâneo de vários tipos de avaliação, entre outros fatores, como sendo essenciais para o sucesso da prática. De acordo com os especialistas, frente ao exposto

nas análises das práticas, foi possível fornecer recomendações quanto à prática de Monitoramento & Avaliação para o contexto brasileiro, considerando suas peculiaridades, como as barreiras técnicas e institucionais existentes, a estrutura de incentivos e o papel da gerência. A constatação é a de que se faz necessária a integração entre as áreas de planejamento dos envolvidos e o sistema de M&A para garantir a utilização das informações no novo ciclo de planejamento, o que colaborará ainda mais para o fortalecimento da prática.

Camilla Teixeira da Silveira e Francisco Antônio Tavares Junior

Tema – Estrutura organizacional orientada pela estratégia: a experiência da assessoria de gestão estratégica da Secretaria de Estado de Saúde

A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) tem em sua unidade a denominada Assessoria de Gestão Estratégica. Trata-se de uma unidade de apoio que atua no gerenciamento de projetos, otimização de processos e gestão de desempenho. A estrutura e o funcionamento do departamento foram explicados pelos especialistas durante o IV Consad. De acordo com os especialistas, a experiência apresentou pontos negativos e pontos positivos. Os pontos negativos se sobressaíram sobre os pontos positivos; e essa situação, aliada à mudança da estratégia governamental, culminou na propositura de um redesenho da disposição de pessoas, de funções e de responsabilidades. De acordo com eles, a nova estrutura criada manteve a lógica de setorialistas cultivada no modelo anterior, mas, deslocou os intermediadores para as próprias áreas para que, de fato, pudessem acompanhar o andamento daquela área e tivessem sua função facilitada por já conhecerem as pessoas integrantes daquela divisão. Essa nova estrutura permitiu ainda a consolidação de redes de trabalho dentro da assessoria de uma forma flexível e priorizou o canal de comunicação entre as redes e o assessor-chefe, desafogando o tempo da autoridade máxima dentro dessa unidade.



## Painel 11

### Negociação e Participação na Relação Estado-Sociedade

Breno Zaban Carneiro

Tema – Negociando com a administração: experiências concretas na superação dos obstáculos à negociação de particulares com o Estado

Neste trabalho, o especialista abordou a dificuldade percebida pela administração pública brasileira em negociar acordos com particulares. A origem deste problema é identificada na tradição jurídico-institucional brasileira, que demanda uma obediência a regras e procedimentos potencialmente constrangedores ao esforço de negociação. Na avaliação dele, a dificuldade pode ser enfrentada por meio da construção de um programa de negociações estruturado e compatível com as demandas de direito constitucional e administrativo. Para tanto, destaca-se a importância da elaboração de cinco elementos primordiais, quais sejam: normatização, procedimento, critérios para avaliação de acordos, limites e restrições, assim como estrutura e padronização. O desenvolvimento destes elementos é então ilustrado a partir das experiências concretas do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Ele relatou em detalhes como o órgão enfrentou tal dificuldade. E explicou que o desenvolvimento de um programa de negociações depende de um esforço contínuo e sistemático da administração e que é essencial assegurar que as experiências obtidas sejam adequadamente registradas e estudadas. O CADE atua em uma área bastante específica e talvez não seja fácil estender as experiências listadas aqui para outros locais da administração. Mesmo assim o histórico do CADE é bastante relevante no sentido de mostrar que é possível realizar um programa de negociações que não só atenda a todas as demandas jurídico-institucionais do ordenamento constitucional brasileiro,

como também que produza resultados eficazes e vantajosos para a sociedade brasileira.

Tamara Ilinsky Crantschaninov

Tema – Democracia e representação em conselhos de políticas públicas: o caso da educação em São Bernardo do Campo

O empoderamento popular através dos mecanismos representativos proporcionados pelos Conselhos de Políticas Públicas, com foco nos Conselhos Municipais de Educação, foi o tema da palestra de Tamara Crantschninov. Em sua exposição, ela explicou de que maneira os conselhos utilizam o seu potencial de rompimento com a democracia puramente representativa, sendo mecanismos de diálogo entre a população e o Estado, na perspectiva da gestão participativa. Segundo a especialista, a legitimação da representação em contextos participativos, aparentemente presente por força de lei, é frágil quando se analisam questões como a transparência nas eleições dos conselhos, o próprio perfil dos eleitos (se representam a comunidade de forma igualitária), o processo de deliberação dos conselhos (ou seja, a real proporção entre as decisões tomadas entre conselheiros da população e conselheiros governamentais), a relevância ou própria existência do debate dentro deste aparelho, entre outros aspectos. Ela detalhou qual a verdadeira contribuição dos conselhos de políticas públicas para uma sociedade mais igualitária quanto ao acesso a mecanismos de poder, tendo em vista o recente processo de ampliação democrática brasileira.

Vanessa Brulon, Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly e Janaína Machado Simões

Tema – O choque de gestão: uma análise à luz da participação da sociedade civil

O programa Choque de Gestão foi implementado em Minas Gerais visando à modernização do aparato estatal e a superação do modelo burocrático. Apesar da disseminação do programa pelos estados do Brasil, não está claro o papel da sociedade civil nesse processo, principalmente ao se tomar por base a perspectiva da gestão social, fundamentada na cidadania deliberativa e no controle social. Diante deste quadro, os especialistas apresentaram no IV Consad uma análise de como o Programa Choque de Gestão contempla os processos de participação da sociedade civil. De acordo com eles, a iniciativa tem recebido especial atenção nos últimos anos, tanto por parte da mídia quanto da academia, por ser considerada uma política que vem obtendo sucesso em melhorar o desempenho da administração pública no que se refere a sua eficiência. A conclusão da análise, segundo com os painelistas, é de que o choque de gestão contou com a participação de representantes de entidades diversas da sociedade na elaboração do programa. Além disso, está presente no discurso das lideranças do programa, representado principalmente pelo documento PMDI, a preocupação com a participação social no processo. Entretanto, pode-se observar também, que não há previsão de nenhuma proposta para que a efetiva participação se dê. Também não há nenhum exemplo concreto da participação social. Desta forma, conclui-se que, embora a preocupação com a participação social esteja presente no discurso dos representantes, e embora tenha ocorrido participação na elaboração do programa, não há indicadores que demonstrem que na prática estejam sendo adotadas medidas que possibilitem a execução desta participação.

Magaly Nunes de Góis

Tema: A participação da sociedade civil nas políticas públicas: uma discussão sobre a operacionalização do Projeto de Combate à Pobreza Rural (PCPR II – 2ª FASE)

A participação da sociedade civil organizada,

mediatizada pelas associações comunitárias, na execução, monitoramento, avaliação e controle social do Projeto de Combate à Pobreza Rural II – 2ª Fase, foi a base do estudo apresentado por Magaly Góis no IV Consad. A pesquisa teve por fio condutor algumas questões norteadoras. São elas: as associações comunitárias constituem-se espaços de expressão, representação e participação da sociedade civil na gestão das políticas públicas? Enquanto ação coletiva, as associações comunitárias se configuram como espaços sociais de negociação de interesses coletivos, dos trabalhadores e trabalhadoras que representam? Até que ponto as associações tem assumido as responsabilidades do Estado na formulação e execução das políticas, programas e projetos sociais? A prática cotidiana das associações comunitárias reforça a postura clientelística, paternalista e assistencialista do estado brasileiro? Os estudos realizados indicam que as associações comunitárias, incluindo as criadas para atender às condicionalidades das políticas, programas e projetos sociais e as que apresentam uma prática social limitada e distante da participação real e efetiva dos trabalhadores e da construção de um projeto transformador da atual sociedade, se configuram em um mecanismo de mediação e articulação entre a sociedade civil e o Estado e um espaço de negociação de interesses coletivos, mesmo nas situações em que o coletivo se restringe a um pequeno grupo de pessoas usuárias do projeto comunitário. Outra constatação é de que as associações, ao se inserirem no cotidiano do PCPR, encontram possibilidades que viabilizam o acesso aos recursos e serviços sociais e se defrontam com limites e desafios que dificultam a democratização e a gestão compartilhada. A análise das entrevistas revelou, de acordo com ela, que a inserção das associações comunitárias e dos conselhos possibilita acesso às informações, ações e recursos do PCPR e uma discussão sobre o poder local e o processo de tomada de decisão sobre o destino dos recursos do PCPR, ou seja, a descentralização das decisões e ações.

## Painel 12

### TI e Ofertas de Novos Serviços aos Cidadãos

Damião José Rodrigues da Rocha e Keren Oliveira Batista

Tema – Mobile government: a experiência do governo de Minas

O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) pelos governos foi apresentado pelos especialistas neste painel. De fato, esta nova tendência tem ajudado o Poder Público a melhorar seus processos internos, assim como o atendimento ao cidadão. Nesse sentido, os palestrantes citaram o exemplo do Governo de Minas Gerais, que disponibiliza seus serviços por meio de diversos canais de atendimento, sendo a Web o principal. Detalhes dos serviços estaduais podem ser obtidos por meio do endereço [www.mg.gov.br](http://www.mg.gov.br). No portal, são disponibilizadas informações tais como os documentos necessários para a prestação de um determinado serviço, valor a ser pago pela demanda e endereços e horários de atendimento das unidades presenciais. Além disso, dentro do portal existe um canal direto de comunicação com o governo por meio do fale-conosco. Todas as mensagens recebidas têm um prazo de até dois dias úteis para serem respondidas. Outro canal é o telefônico, por meio do número 155, disponível para todos os cidadãos do estado de Minas Gerais. O cidadão também pode utilizar o atendimento presencial nas unidades que concentram em um único espaço físico serviços prestados por diversas instituições. Essas unidades são conhecidas como Unidade de Atendimento Integrado (UAI's). Esses canais, somados a outros, como o de dispositivos móveis, realmente tem diminuído filas, proporcionado melhor atendimento ao cidadão e garantindo um relacionamento mais direto deste com o governo.

Angèle Murad, Francisco Hilário Pinotti, Joseanny Gomes e Poltronieri Pereira

Tema – O portal institucional como oportunidade para repensar a gestão da informação na administração municipal

Os especialistas relatam o processo de reestruturação, a partir do ano passado, do portal da Prefeitura de Vitória, no Espírito Santo. Buscou-se a implantação de um modelo pelo qual conteúdos e dados deveriam ser agrupados em bancos específicos conforme a sua natureza, reduzindo com isso a divergência e redundância de dados. Um comitê intersecretarias vem acompanhando o desenvolvimento de sistemas com saída para a Internet, com vistas a integrar os módulos de gerenciamento, qualificando os sistemas corporativos para a gestão e, dessa forma, garantindo qualidade às informações públicas divulgadas ao cidadão. De acordo com os especialistas, o projeto do novo portal institucional da prefeitura de Vitória foi indutor para repensar a gestão de informações do governo municipal, de modo a aperfeiçoar os sistemas corporativos e garantir a melhoria da qualidade das informações e dados à disposição dos cidadãos. Segundo os especialistas, as tecnologias de comunicação e informação possuem poder transformador à medida que seus usos impactam na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as políticas, os processos e os modelos de gestão. A implantação destas, no entanto, necessita estar ancorada em uma série de condicionantes para que auxiliem efetivamente os processos de gestão da informação.

A Prefeitura de Vitória, por exemplo, assegurou as condições legais para promover melhorias na gestão da informação, como a criação do Comitê Técnico Gestor e a alteração de norma de procedimento para a contratação de sistemas com saída para web. Além da base legal, outros dois processos necessitam estar em curso: o político e o cultural, defenderam os especialistas.



Monaldo Begot da Silva Júnior

**Tema – Gestão de dados da regularização ambiental dos imóveis rurais no Estado do Pará: o acesso livre às informações geoprocessadas do Cadastro Ambiental Rural (CAR)**

O especialista relatou o esforço empreendido pelo Estado do Pará em adotar, mesmo que tardiamente, medidas urgentes de controle do uso dos recursos naturais e aproveitamento deste capital ambiental para a geração de riqueza com a consciência dos preceitos da sustentabilidade socioambiental. Esta realidade tornou-se possível graças à ampla reforma na gestão ambiental que se iniciou com a criação da Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA), em 2007. A partir de então, a SEMA passou a priorizar a regulamentação das políticas ambientais em nível estadual e começou a atuar em áreas que antes eram de competência do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renová-

veis (IBAMA), como, a gestão florestal. Dentre as políticas ambientais adotadas a partir deste período, destaca-se a regularização ambiental dos imóveis rurais, por meio da regulamentação de dispositivos previstos no Código Florestal Brasileiro de 1965. Os proprietários ou ocupantes podem solicitar a inscrição de seus imóveis rurais por meio da internet, no site da SEMA. Após a conclusão do cadastramento é disponibilizada a certidão, que deve ser emitida, impressa e mantida no respectivo imóvel rural. Os imóveis rurais cadastrados passam a integrar o banco de dados, que no ano de 2010 somava 46.125 cadastros. Na palestra, o especialista também mostrou como as informações geoprocessadas destes cadastros podem ser acessadas livremente no site da SEMA e como é possível navegar pelos imóveis cadastrados, gerar mapas, efetuar análises espaciais, elaborar produtos cartográficos, monitorar a cobertura vegetal e o uso do solo utilizando imagens de satélites.

## Painel 13

### Novas Possibilidades de Governança Eletrônica

Antônio Jorge de Souza Marques, Francisco Antônio Tavares Junior e Luiz Claudio Silva Caldas

**Tema – Gestão para cidadania: um projeto de uso de tecnologias em prol do fortalecimento da participação social e da busca pela satisfação dos cidadãos com a saúde pública**

Os avanços tecnológicos como a internet, as redes sociais, os celulares e outras tecnologias móveis e canais corporativos são verdadeiros atalhos que permitem uma transformação no mundo, tornando-o cada vez mais “plano”, como definiu o autor Thomas Friedman. Assim, estes avanços constituem-se em uma oportunidade de romper as distâncias existentes entre os governos e seus principais clientes: os cidadãos. Diante desta realidade, os especialistas relataram a experiência da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, que desenvolveu um

projeto envolvendo a implantação de serviços de contato com o cidadão através de telefones ativos e receptivos, o uso de torpedos (SMS) para divulgação e prestação de informação, o uso da web 2.0, a reformulação do site, além do uso de um canal corporativo que atinge as prefeituras e as unidades básicas de saúde, que visa justamente a fortalecer o exercício do controle social e ampliar a divulgação de informações úteis para os cidadãos. Todo esse esforço, segundo os especialistas, tem como objetivo tornar o cidadão um sujeito agente no cuidado da própria saúde, cada vez mais informado e satisfeito.

Izabela França Rodrigues

**Tema – Dados governamentais abertos: meio de promoção de transparência, controle e co-criação**

Com o advento das tecnologias da informação e comunicação, assim como o aumento da utilização desses instrumentos em nível mundial, houve aumento na cobrança por maior transparência por parte do Poder Público. O estudo de Izabela Rodrigues, apresentado neste painel, analisa as principais características dos governos abertos existentes, justamente com o intuito de fomentar debates e reflexões a respeito da publicação de dados. Na avaliação dela, é possível perceber que a questão não é somente de tecnologia, visto que elas não garantem por si só que os dados sejam publicados e utilizados pela sociedade civil. Devem existir, na opinião da especialista, esforços no sentido de promover tais mecanismos e incentivar a maior participação do cidadão. Não basta o poder público estabelecer uma relação descomplicada com a sociedade. Existe uma real necessidade de se criar ferramentas voltadas para a construção de informações que realmente sejam úteis para a população. Segundo a pesquisadora, as boas práticas existentes servem de modelo para a concepção desse padrão, justamente por evidenciarem que é possível concretizar a democracia por meio da disponibilização de dados governamentais de forma clara e concisa.

Joscimar Souza Silva

Tema – Possibilidades de democracia digital em

pequenos municípios do Nordeste brasileiro

No painel, Joscimar Silva elencou alguns dos principais problemas para a existência de uma conjuntura de democracia digital, principalmente na região Nordeste do Brasil. As constatações decorreram de estudos realizados em pequenos municípios, a exemplo de Correntina, na Bahia. Nessas pesquisas, o especialista buscou mensurar a atual estrutura de base para a participação política; as possibilidades para acesso aos serviços públicos na internet; os mecanismos de participação e transparência oferecidos pelo poder público municipal e a utilização destes instrumentos pelos cidadãos. O objetivo da pesquisa não foi o de desconstruir as possibilidades de existência da democracia digital em pequenos municípios, mas mostrar a existência mesmo que de pequenos focos de bons exemplos de implantação de mecanismos voltados para a maior acessibilidade à rede. Entre as dificuldades para a concretização desse trabalho, ele destacou, estão o déficit teórico sobre o tema (pequenos municípios) e dificuldades estruturais (formas de acesso à internet). O especialista concluiu que são necessárias políticas públicas específicas para a construção de conjunturas favoráveis ao maior acesso às novas tecnologias, assim como para a concretização de um modelo de implantação, no qual devem se articular conjuntamente municípios, estados e União.

## Painel 14

### O Papel da Gestão no Combate à Miséria

Ana Cristina Santos Macedo, Magaly Nunes de Góis, Marcelo Geovane da Cruz e Mayra Mendonça Moraes

Tema – Avaliação de projetos sociais: a experiência do Projeto de Combate à Pobreza Rural (PCPR) em Sergipe

Os especialistas mostraram os detalhes do Projeto de Combate à Pobreza Rural (PCPR), desenvolvido em Sergipe. O programa é financiado

pelo Banco Mundial (BIRD) e encontra-se em sua segunda fase. O estudo teve como principal objetivo identificar experiências bem sucedidas, assim como problemas na implantação deste, particularmente em relação às operações de financiamento através dos Conselhos de Desenvolvimento Municipais e organizações ou associações comunitárias. A equipe constatou resultados positivos. Um deles é a descentralização do PCPR que os conselhos municipais e sua forma de organização participativa têm pro-

porcionado. Além disso, verificou-se que cerca de 80% dos recursos têm sido destinados a sub-projetos em desenvolvimento em 41 municípios com o menor IDH no Estado, o que tem beneficiando **sobremaneira as famílias rurais mais pobres**. Os principais resultados obtidos com a intervenção do PCPR, segundo o estudo, são empregos, negócios, construção de prédios públicos (escola, postos de saúde etc.), aquisição de equipamentos agrícolas, aquisição de eletrodomésticos, melhoria da habitação, aumento de áreas cultivadas e ocupação das pessoas em suas terras.

Carlos Corrêa Leite e Eliseu Lira Corrêa

Tema – Como transformar microcrédito em “porta de saída” para os programas de transferências de renda: limites e ajustes necessários

Os especialistas mostraram como os programas de microcrédito ganharam importância nas agendas dos governos, nas três esferas, como importante instrumento de combate à pobreza ao mesmo tempo em que amplia as possibilidades de consumo para as camadas mais pobres da população. A estabilidade da economia brasileira e o aumento do emprego e da renda da população fizeram crescer a demanda por

crédito e propiciaram o desenvolvimento de um mercado de crédito mais amplo, tanto no que diz respeito ao investimento, como também ao consumo. O modelo que permite atender a essa demanda por crédito e que o tornou disponível para um maior número de pessoas é formado por um amplo contingente de instituições, desde as **grandes instituições financeiras**, de âmbito nacional, até as que atuam localmente, ou em regime de cooperação, como as cooperativas de crédito. Com a melhoria do emprego e da renda, ocorre a incorporação ao mercado de novas classes sociais antes excluídas do consumo, em especial de bens e serviços, e se estabelece um círculo virtuoso de crescimento da economia. Com mais emprego e renda as pessoas podem consumir mais bens e serviços, o que gera a necessidade de investimentos na produção; aumenta a oferta de emprego e prestação de serviços, gera mais renda, ocasiona mais consumo. Com isso, o comércio e os serviços se ampliam, sob a perspectiva de que a demanda será mantida, e para atendê-la realiza-se mais investimentos na produção, e assim por diante. Os empreendedores, em especial os micro e pequenos, encontram então campo para desenvolver suas **vocações e passam a ter mais confiança** em contrair empréstimos e a ampliar a oferta de bens e serviços às comunidades.

## Painel 15

### Planejamento, Patrimônio Cultural, Eventos Esportivos: Construindo Estratégias

Marcelo Luiz Mendes da Fonseca

Tema – Externalidades e bens públicos em grandes eventos esportivos: avaliações e perspectivas

O trabalho apresentado pelo especialista durante o IV Consad é resultado de projeto acadêmico realizado na disciplina Economia do Setor Público, do programa de mestrado em Economia Empresarial da Universidade Cândido Mendes (UCAM/RJ). Neste painel, ele explicou que a escolha do

Brasil para sediar a Copa do Mundo de Futebol em 2014, e o Rio de Janeiro as Olimpíadas em 2016, pode ser um fator importante de estímulo para a redução de desigualdades. Em particular, a conquista da sede das Olimpíadas, pelo Rio de Janeiro, não ocorreu simplesmente por seu projeto olímpico e pela infraestrutura disponível, mas sim por uma série de fatores: a articulação entre as esferas de poder; o ineditismo desse tipo de evento na América do Sul; a boa imagem do Brasil no exterior e a visibilidade da marca RIO. A



“Cidade Maravilhosa” conquistou as Olimpíadas pelo seu capital intangível. O desafio é usar os megaeventos esportivos para ampliar esse capital. Dessa forma, o painelista expôs os desafios da gestão pública para produzir bens que representem benefícios para o Brasil, seus cidadãos e gerações futuras a partir da realização destes eventos. A expectativa, segundo ele, é que a realização de grandes eventos esportivos no Brasil signifique a recuperação do atraso de investimentos em infraestrutura que deveriam ter sido executados há mais tempo. “Entretanto, não devemos esquecer que tais eventos esportivos oferecem o risco real de onerar os contribuintes com investimentos públicos realizados a partir de estimativas equivocadas. Sendo assim, é necessário priorizar as intervenções que deixarão maior legado ao país, acompanhar a execução das obras e respeitar a execução orçamentária prevista e disponível”, concluiu.

Gláucia G. Gama e Claudia Valenzuela

Tema – Planejamento: marco de sucesso para a Copa 2014 na prefeitura municipal de Salvador

Os investimentos realizados pela Prefeitura de Salvador para sediar a Copa do Mundo de 2014 são destacados na palestra das duas pesquisadoras. De acordo com elas, os benefícios da organização bem sucedida do evento na capital da Bahia trarão resultados que se perpetuarão na economia e no desenvolvimento sustentável da cidade: aumento da arrecadação, legado social e econômico, mobilização urbana, geração de empregos e aumento do fluxo do turismo, dentre outros. Considerando a complexidade técnica exigida e o prazo exíguo para a realização da Copa, a Prefeitura e a Ernst & Young Terco desenvolveram um plano diretor detalhado com o objetivo de atender às necessidades gerenciais do município. Elas contam que esse trabalho teve a finalidade de desenvolver a capacidade interna da prefeitura para analisar e gerir as potencialidades, riscos e desafios a que está submetida para o evento. Uma das fases mais importantes e fundamentais para o sucesso deste projeto é a estruturação da governança. Além disso, o Plano Diretor propôs à Prefeitura de Salvador um en-

tendimento dos recursos humanos necessários à realização das atividades, responsabilidades e competências dos envolvidos. A partir da análise apurada e qualitativa, foi possível desenvolver o quadro de recursos necessários ao projeto. Outra frente de trabalho da consultoria foi a identificação e planejamento de ações para a geração de oportunidades adicionais para a Prefeitura Municipal de Salvador. As oportunidades adicionais foram agregadas em um Marco de Legado para a cidade de Salvador, considerando-se a intenção de intensificar outras dimensões a partir da motivação da Copa do Mundo de 2014 na cidade, explicaram as especialistas, destacando ainda outras características do planejamento.

Maria Emília Nascimento Santos

Tema – O papel do planejamento estratégico como elemento de mudança e agregador de valor às políticas de patrimônio cultural

Neste painel, a especialista descreve uma experiência de Planejamento Estratégico Participativo em curso no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia vinculada ao Ministério da Cultura, responsável pela preservação e proteção do patrimônio cultural. Esta experiência foi coordenada, no âmbito da Instituição pela Diretoria de Planejamento e Administração e implementada com o apoio de consultorias, inicialmente a CEPLAN Consultoria Econômica e Planejamento e, posteriormente, o INTG Instituto de Tecnologia em Gestão. A painellista mostrou como as transformações externas e internas foram motores para a institucionalização no âmbito das instituições. De acordo com ela, pelo atual momento histórico, para dar vida e impulso a experiências como a do IPHAN, precisa-se de posicionamento forte do aparelho do Estado. Um posicionamento que só é possível de se desenhar em múltiplas escalas, mas que tem na esfera federal um local indispensável de formulação e articulação, e nas escalas estaduais e municipais o privilégio da atuação. Por ser nacional, esse processo tem que envolver não só os órgãos do IPHAN em suas diversas localidades, mas os diversos atores que vivem a realidade do que se constituem as políticas públicas de preservação

do patrimônio. Bem orquestrada e planejada, a instituição terá forças para enfrentar os desafios herdados e os novos: a construção de uma instituição forte, capaz de influenciar no projeto sustentável e de desenvolvimento do país.

José Carlos Pinto, Liliana Junqueira e Claudia Valenzuela

Tema – Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo de 2014

A Copa do Mundo em 2014, que acontecerá no Brasil, exigirá extensos processos de organização que gerarão impactos diretos na economia. Diante dessa realidade, os pesquisadores apresentaram o estudo produzido pela Ernst & Young Terco, lançado em 2010, sobre os impactos do evento nas economias nas 12 cidades-sede do campeonato. A pesquisa também ressalta as principais **necessidades de gestão eficiente para que se concretizem os benefícios esperados**. A metodologia utilizada tem por base o desenvolvimento

do modelo de Insumo-Produto, analisando a economia brasileira por meio de 55 atividades econômicas, **110 categorias de produtos e 10 perfis** de renda/consumo da população, o que permite estimar os impactos das atividades relacionadas à Copa sobre a produção nacional, emprego, renda, consumo e arrecadação tributária. O período de preparação para a Copa do Mundo, segundo o estudo, envolve uma série de investimentos em **projetos de infraestrutura, edificações e obras**, formação de capital humano, aquisição de bens de capital e em mídia e publicidade. Parte desses investimentos será custeada pelo governo, **sendo o restante financiado pelo setor privado e pelas instituições associadas à Copa do Mundo**. Os especialistas analisaram as principais categorias de investimentos, quais sejam Construção e reforma dos estádios esportivos, Expansão e adequação do parque hoteleiro; mídia e publicidade; tecnologia da informação; Implantação de centros de mídia e transmissão de dados (IMCs e IBC); infraestrutura de transportes; Reurbanização das cidades; segurança pública, entre outros.

## Painel 16

### Modernização da Justiça

Jorge Luiz dos Santos Leal e João Felipe Rammelt Sauerbronn

Tema – Modernização da justiça como fator promotor da eficiência do Poder Judiciário de Rondônia – um estudo de caso

Os especialistas debateram os rumos da modernização da Justiça trazida pela Constituição de 1988 e pela Reforma do Judiciário realizada através da Emenda 45/2004, em conjunto e com especial ênfase para o princípio da eficiência acrescido ao artigo 37, caput pela Emenda 19/1998. Eles apresentaram algumas iniciativas voltadas para o melhor atendimento ao cidadão e celeridade. Exemplo são as Operações Justiça Rápida Itinerante e Justiça Rápida de Execução Penal, implantadas na Justiça estadual de Rondônia. Eles buscaram apurar se estas podem ser consideradas como efetiva

modernização da Justiça e se atendem ao princípio da eficiência nas suas execuções. Eles destacaram também a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2005, que trouxe para o dia-a-dia dos tribunais a necessidade de se utilizar técnicas de gestão e instrumentos de avaliação de desempenho, em busca da eficiência e da eficácia. A utilização de estatísticas e fixação de metas são exemplos meritórios da atuação do CNJ, órgão de fiscalização e planejamento do Judiciário brasileiro. A conclusão deles é de que o primeiro programa atende aos anseios da população e propõe-se a sua continuidade, enquanto que o segundo deveria ser repensado.

Luciana Zaffalon Leme Cardoso e Tatiana Whately de Moura

Tema – Participação social na gestão da justiça: o caso da defensoria pública de São Paulo

Neste trabalho, os pesquisadores investigaram o percurso de criação da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, especialmente no que se refere às inovações democráticas por ela introduzidas no Sistema de Justiça brasileiro. De acordo com eles, o notável atraso na criação da Defensoria paulista, efetivada apenas no ano de 2006, desencadeou um intenso processo de participação popular, que culminou com a criação do Movimento pela Defensoria Pública, que congregou mais de 400 entidades politicamente organizadas que ativamente passaram a dialogar, propor e cobrar dos Poderes Executivo e Legislativo os necessários encaminhamentos para a urgente observância do texto constitucional que, desde 1988, dispôs sobre a criação das Defensorias Estaduais. As inovações observadas na Lei 988/2006, que criou a Defensoria paulista (e em parte consolidadas na Lei 132/2009), não constituem uma democratização espontânea, mas são, em verdade, fruto de um contexto de atraso político que desencadeou uma mobilização social capaz de viabilizar a incorporação. Segundo afirmaram, a Lei 988/2006 preconiza a criação de uma Defensoria legal e institucionalmente comprometida com o princípio da participação social e do combate às desigualdades. A conclusão é que a Defensoria Pública do Estado de São Paulo, desde sua criação, conta com a participação direta de entidades politicamente organizadas e movimentos sociais em sua estrutura, assim como dispõem em sua fundação o exercício da fiscalização externa, exercida pela Ouvidoria-Geral e seu Conselho Consultivo.

Lílian Tomii

Tema – Modernização e facilitação na interface do usuário com o Tribunal de Justiça do RS através da reestruturação do departamento de processamento e distribuição processual

Lílian relata os detalhes do processo de reestruturação do Departamento de Processamento e Distribuição Processual do Tribunal de Justiça do Rio Grande de Sul. O setor estava operando em sua capacidade máxima. O trabalho teve início em fevereiro de 2010. O término, por sua vez, está previsto para 31 de dezembro deste ano. Segundo a especialista, até março último, 19% do cronograma foram concluídos. E das ações previstas, 56% estão em andamento dentro do prazo ou já foram finalizadas. Entre as principais mudanças, destaca-se a implantação do peticionamento eletrônico, a centralização de protocolos, o agendamento de atendimento, a criação de apoio administrativo ao departamento e a realização de melhorias na informação processual disponível no site da corte e no portal do advogado. De acordo com ela, como resultado alcançado, pode-se apontar as melhorias trazidas à sociedade, através de um melhor atendimento às partes e advogados. Na avaliação dela, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul será capaz de garantir maior segurança e transparência no trâmite dos processos com a eliminação de erros e garantia de que os dados dos processos estarão disponibilizados para as partes e advogados no ato da movimentação.

## Painel 17

### Suprimentos e Cumprimento Públicas – Caminhos da Excelência

Hélio Janny, Roy Martelanc, Luiz Patrício Cintra do Prado Filho e Sérgio Mattoso Salomão

Tema – Logística de suprimentos e gestão de compras e contratações na administração pública: como fortalecer uma visão integrada

A logística e a gestão de suprimentos foram o ponto central deste painel. De acordo com os es-

pecialistas, os suprimentos de bens, materiais e serviços para as organizações públicas têm sido tratados de forma fragmentada e a partir de visões parciais. Ora tratados como questão jurídica, ora como fonte de desperdícios, ora sob o ângulo exclusivo da corrupção, ora como razão da baixa qualidade do serviço público, ora como política de fomento à empresa local, essa questão complexa não se presta muito facilmente à



análise mais abrangente e sistêmica. De acordo com eles, além dos aspectos jurídicos e de qualidade dos serviços, questões como as do custo da transação, teoria dos contratos e da governança institucional voltam ao centro dos debates. O amplo desenvolvimento de áreas da engenharia e da administração, como a logística e gestão de suprimentos, também permitem a ampliação dos pontos de vista sobre a questão. Por isso, na avaliação deles, é hora de discutir as compras governamentais para além de fronteiras estanques, sejam de etapas específicas do processo, sejam de áreas do conhecimento, buscando um enfoque mais amplo e integrado. A avaliação deles é que as restrições legais que se apresentam ao administrador público são grandes, certamente, mas são também vastos os campos de possibilidades de aprimoramento de suas ações que, por crença ou tradição, seguem insuficientemente explorados.

Emídio de Brito Gaspar e Orlando Simões de Almeida

Tema – Serviços compartilhados na Petrobras

Os palestrantes descreveram, neste painel, a experiência da Petrobras na implantação do conceito de compartilhamento de recursos para execução de serviços de apoio às atividades fim da empresa. Esses serviços envolvem a prestação de serviços de suporte às suas unidades, por meio da integração de equipes próprias e de prestadores de serviços. Os Serviços Compartilhados é uma prática reconhecida como alternativa para melhorar a competitividade, desempenho e capacidade de resposta da organização. No entanto, enfrentam desafios inerentes à complexidade de sua atuação, como a necessidade de mudanças nas formas e procedimentos operacionais, conscientização dos funcionários quanto à necessidade de trabalhar em novo formato, realinhamento da visão institucional focando ao cliente interno, automatização de procedimentos e formas de registros, mensuração de desempenho e acompanhamento dos resultados e benefícios gerados pelas práticas compartilhadas. Segundo os painelistas, o método de serviços compartilhados está em constante

aprimoramento e se mostra como um diferencial tanto na área pública como privada para melhoria da qualidade, diminuição de custos e capacidade de resposta das organizações.

Rodrigo Gomes Cardoso, Rodolfo Victório Carvalho Guido, Isis Caroline Nascimento de Medeiros e Mariana Ferreti Lippi

Tema – Renegociação dos contratos de serviços terceirizados pelo governo do Estado do Rio Grande do Norte

O Projeto Compras Governamentais do Governo do Rio Grande do Norte foi um dos destaques do IV Consad. No painel sobre o tema, os especialistas detalharam como a iniciativa vem ajudando o Estado a estabelecer as bases para as aquisições que precisa realizar. Complementado com o Programa de Eficiência do Gasto Público, o projeto tem contribuído para a fixação de um conjunto de ações que procuram avançar de forma efetiva no aprimoramento da gestão da cadeia de suprimentos. De acordo com os especialistas, todos os trabalhos desenvolvidos pela Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Rio Grande do Norte, seja no âmbito do Programa de Eficientização de Gastos Públicos, seja no Projeto de Compras Governamentais, tiveram como objetivo central a busca da eficiência do gasto público. “Felizmente, nos últimos anos ações como as descritas neste trabalho, a partir da construção de uma rede de parcerias na busca de transformar as compras governamentais de um mero e simples procedimento burocrático em uma atividade de suporte crítica, responsável por suprir as áreas fim dos melhores recursos e serviços, sempre considerando a qualidade e o preço praticado, necessários para o pleno desenvolvimento de suas ações”, concluíram os painelistas.

Carlos Henrique de Azevedo Moreira e Genivaldo dos Santos Costa

Tema – Custos de serviços continuados: a nova metodologia de ministério do planejamento, orçamento e gestão para a fixação de valores limites para a contratação de serviços de vigilância e limpeza

Neste painel, os especialistas explicaram a nova metodologia para calcular os custos de serviços continuados, tais como o de limpeza e vigilância, por exemplo. O método considera um número maior de fatores que incidem sobre o custo dos serviços, o que é mais adequado à realidade e apresenta maior transparência metodológica, tanto em relação aos parâmetros adotados quanto na disponibilização dos estudos aos órgãos públicos interessados. Ele observa diferenças peculiares a cada unidade da federação no tocante a aspectos demográficos, do mercado de trabalho, do custo dos uniformes, equipamentos, além das especificidades estabelecidas pelas respectivas convenções coletivas. Na

avaliação dos painelistas, a nova metodologia de cálculo dos valores limites representa avanço em relação à metodologia anteriormente adotada. Essa metodologia foi disponibilizada e objeto de análise e discussão envolvendo vários órgãos públicos e também com representantes das federações de trabalhadores e de empresas. Algumas das colaborações apresentadas foram incorporadas no modelo de cálculo de valores limite. Segundo os especialistas, a adoção dessa nova metodologia implicará inexoravelmente no seu aprimoramento, sempre procurando observar os princípios basilares da administração pública, principalmente na preservação do interesse público.

## Painel 18

### Sistemas de Custos do Governo Federal: Novas Perspectivas para o Aumento da Eficiência na Gestão dos Recursos Públicos

Welinton Vitor dos Santos

Tema – Sistema de informação de custos do governo federal: modelo conceitual, solução tecnológica e gestão do sistema

Neste trabalho, o especialista apresentou o Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC) desenvolvido pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) do Ministério da Fazenda em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com o objetivo de apurar os custos dos programas e unidades da Administração Pública Federal. A metodologia adotada foi de estudo de caso, por meio da análise da ferramenta, documentos de construção do sistema e referenciais teóricos. Ele explicou que o sistema abrange todos os órgãos da Esfera Federal, a partir de dados extraídos de três principais Sistemas Estruturadores: SIAFI, SIAPE e SIGPLAN. De acordo com ele, uma das premissas do projeto de construção da ferramenta foi a de que não seriam feitas alterações nos sistemas de origem dos dados, os denominados Sistemas Estruturadores. Essa premissa deve ser abandonada no processo evolutivo

do sistema, pois a informação de custo em seus aspectos quantitativo e qualitativo será indutora de alterações com o objetivo de refinamento dessa informação. Quanto aos aspectos conceituais, o desafio, na avaliação dele, está na idéia de coexistência de diversos métodos de custeio, o que permitiria uma utilização mais adequada dos métodos e um respeito às características individuais das diversas unidades administrativas. A grande vantagem, segundo ele, está em permitir o avanço do sistema sem que se perca tempo com a discussão sobre os critérios de alocação de custos, a qual se restringirá a esfera interna de cada unidade.

Maria Clara Estevam Kladi e André Luiz Sant'Ana Ferrari

Tema – O sistema de custos do governo federal e o macro processo orçamentário e financeiro da administração pública federal

Os especialistas apresentaram a trajetória de desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos (SIC) do Governo Federal e seu relaciona-

mento com o macro processo orçamentário e financeiro da União. Nesse sentido, descreveram o histórico, a estratégia de implantação e os marcos legais da iniciativa de custos no governo federal. De acordo com eles, a existência do SIC vai além da simples conformação aos dispositivos da lei. O SIC é uma ferramenta versátil, capaz de transitar pelos principais sistemas estruturantes do governo e também de expor as desigualdades entre as estruturas governamentais. É o primeiro passo do Sistema de Contabilidade Federal, mediante seu órgão central, a Secretaria do Tesouro Nacional, com vistas à mensuração dos produtos e serviços disponibilizados pelo governo aos cidadãos. Nesse sentido, implica o fornecimento de métricas, baseadas na contabilidade aplicada ao setor público, que servem aos administradores públicos como parâmetros de gestão. Implica também maior transparência e controle social, pois permite, com sua consolidação, estabelecer comparações entre produtos e estruturas administrativas semelhantes. De acordo com os especialistas, a maior contribuição do SIC reside na avaliação dos gastos públicos, especificamente quanto à eficiência e à qualidade de tais gastos.

Julio Cesar de Campos Fernandes

Tema – O uso da informação de custos na busca

pela excelência da gestão pública

A importância do gerenciamento das informações de custos para o processo de melhoria da qualidade do gasto público no Brasil foi a tônica da palestra do especialista. Com uma breve narrativa sobre as mudanças na forma da administração pública brasileira, ele enfatizou o desenvolvimento dos modelos de gestão, bem como sua relação com o surgimento do Sistema de Custos do Governo Federal e respectivas estratégias de institucionalização e disseminação. Ele também refletiu sobre as afinidades desse conjunto de ações governamentais com o processo que vem sendo promovido e vivenciado a partir da década de 90 pelos programas da qualidade no serviço público. Ele também chegou a sugerir propostas com vistas a maior interação entre as ações de desenvolvimento da gestão de custos na administração pública brasileira e aquelas vinculadas às políticas de promoção da excelência da gestão no setor público brasileiro. A avaliação dele é a de que não é apenas possível e viável, mas, principalmente, desejável a promoção do uso da informação de custos no setor público como forma de incentivo e elemento colaborativo ao processo de desenvolvimento daquelas organizações brasileiras que buscam a excelência em seus padrões de qualidade da gestão.

## Painel 19

### Modernização da Justiça

Adalberto Felinto da Cruz Junior, Helcio Almeida Sa Freire de Abreu, Liziane Castilhos de Oliveira Freitas e Miriam de Oliveira

Tema – Alinhamento da cultura organizacional e do estilo gerencial ao modelo de gestão com foco em resultados

O esforço de alinhamento da cultura organizacional ao modelo de gestão com foco em resultados do Banco Central do Brasil (BCB) foi a base da palestra dos painelistas. Como ponto positivo do desenvolvimento do projeto, eles destacaram a

oportunidade que diretores e executivos tiveram de tratar da gestão da instituição e de trocar experiência por meio da formação de seminários com gerentes de níveis diversos. De acordo com os especialistas, no escopo desse trabalho foram identificados temas centrais para o alinhamento da cultura organizacional. Ressalta-se dentre eles a necessidade de se trabalhar o compromisso com a instituição, integrando os servidores na equipe, unidades e trabalho no conjunto; o foco em resultados e a excelência, agregando tais valores ao dia-a-dia do banco; a transparência com melhores práticas de transparência interna e ex-



terna; e a **responsabilidade social com a definição, a divulgação e a conscientização da responsabilidade social no banco.** Para os palestrantes, o processo de consolidação da cultura deve ocorrer com o engajamento do demais servidores justamente para o fortalecimento da dinâmica das equipes naturais, pois os servidores precisam internalizar o fato de que todo este movimento deve ser permanente. Eles também destacaram a importância de a organização estabelecer um modelo de gestão que permita avaliar e monitorar, e assim corrigir, aspectos críticos à gestão eficiente e eficaz, reforçando os aspectos positivos da instituição considerados a cultura organizacional vigente.

Rosalvo Ermes Streit

Tema – Novas práticas de planejamento e de gestão estratégica no Banco Central do Brasil

O planejamento estratégico do Banco Central também foi o tema da palestra de Rosalvo Streit, durante o IV Consad. Ele explicou os esforços empreendidos pelo BC para aprimorar os processos de planejamento estratégico e de gestão no âmbito de um projeto institucional mediante o alinhamento do gerenciamento dos níveis estratégico e tático. O trabalho iniciou-se com a revisão das orientações estratégicas pela Diretoria Colegiada, em fevereiro de 2010. Em um primeiro momento, realizou-se o trabalho de desdobramento do Planejamento Estratégico nos diversos níveis hierárquicos da instituição, até o nível de definição de ações. Para verificar o alcance dos resultados, o BC também estabeleceu uma sistemática de acompanhamento periódico com cada componente organizacional, garantindo um fluxo de informações aos gestores nos diferentes níveis da organização. De acordo com ele, os resultados positivos do trabalho puderam ser observados pelas manifestações espontâneas das chefias e colaboradores das unidades.

Silvânia Vieira de Miranda e Luis Fernando Zepe-da Wills

Tema – Gestão corporativa de processos

Os especialistas conceituaram, neste painel, a gestão de processos em um nível corporativo colocado em prática pela equipe de processos do Banco Central do Brasil. Esse trabalho atingiu, até meados de 2011, cerca de 20% dos processos identificados. Segundo os painelistas, o que se espera como continuidade na implantação da gestão corporativa de processos é que o detalhamento, cada vez mais apurado da cadeia de valor, permita um melhor acompanhamento dos produtos, processos e atividades da organização. Eles afirmaram, no entanto, não ser a modelagem dos processos por si só o que garantirá o êxito da gestão de processos e o aperfeiçoamento dos controles. Deve haver, na avaliação deles, um trabalho conjunto de implantação da gestão de processos, da integração com as demais ferramentas de gestão e de uma transformação cultural que leve os gerentes de todos os níveis a incorporar a gestão por resultados com base na agregação de valor. Os especialistas comentaram ainda que a organização já adota como prática o registro de manuais de procedimentos de suas atividades e responde por indicadores de resultados constantes no Plano Plurianual do Governo (PPA). Os níveis mínimos de registro, controle e prestação de contas já se encontram assegurados e disseminados dadas as características da instituição e de suas atividades. O passo seguinte é elevar cada vez mais a maturidade e disseminar a cultura de gestão de processos e de gestão por resultados.

André Pinheiro Machado Mueller

Tema – Novas práticas de planejamento e de gestão estratégica no banco central do brasil

A gestão da carteira de projetos do Banco Central passou por grande transformação no período recente. Os detalhes desse processo foram destacados por André Mueller durante sua exposição no IV Consad. Ele afirmou que a adoção de novas práticas exigiu ações de longo prazo, auxílio externo de especialistas, capacitação da equipe, envolvimento e coordenação de diversas áreas e forte patrocínio da alta administração. Esses fatores críticos de sucesso foram cruciais para o Banco Central ter alcançado a

meta estabelecida para a gestão de projetos. A elevação do nível de maturidade em gerenciar projetos, de acordo com o especialista, teve início com a definição de uma metodologia corporativa e prosseguiu com a implantação de um sistema que permitiu ampliar controles, assim como guardar e compartilhar informações sobre projetos. Se antes o foco principal dos projetos era no processo e não no produto ou objetivo, e poucos projetos eram diretamente

alinhados ao planejamento estratégico, hoje o alinhamento estratégico é mais forte. Também foram estruturadas ações para capacitação dos servidores e para apoio à certificação em projetos. Segundo o painalista, o Banco Central alcançou a meta de 3,2 para o nível de maturidade no gerenciamento de projetos. O desafio a ser perseguido será manter-se nesse patamar, e ampliar o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.

## Painel 20

### Gestão Estratégica de Pessoas: Um Relato das Ações do Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Agência Nacional de Energia Elétrica

Ana Soares dos Santos Oliveira e Thereza Christina de Almeida Castro

Tema – Desenvolver pessoas: princípio essencial de uma gestão integrada

Os especialistas descreveram a criação de um Programa Estruturado de Desenvolvimento de Pessoas na ANEEL – com todas as suas etapas de desenvolvimento, implantação e implementação, incluindo a estruturação de seus diversos subprogramas, como a Gestão do Clima Organizacional, o Mapeamento de Competências e a Gestão de Desempenho. Nesse sentido, eles narraram o esforço da equipe da Superintendência de Recursos Humanos para torná-lo um processo integrador das políticas. Destacaram também os problemas e dificuldades vivenciados, assim como as possíveis soluções. Ao adotar um modelo de Desenvolvimento que busca estabelecer relações mais humanas e justas quando integra as políticas, programas, processos e práticas de Gestão de Pessoas, a Agência Nacional de Energia Elétrica deu um passo importante, que sustentará seu crescimento, agregará valor à sua relação com os servidores e, em última instância, contribuirá para cumprir o seu papel junto à sociedade. Segundo os especialistas, esse trabalho demonstra que é possível fazer algo de concreto nas organizações ao se adotar um Programa de Desenvolvimento

de Pessoas estruturado e integrado, com a obtenção de excelentes resultados, ainda que na fase de implementação, como no caso da ANEEL. A idéia é que a experiência sirva para oferecer diretrizes práticas a outras organizações se questionarem e refletirem sobre o assunto. “Todavia, cada instituição tem as suas peculiaridades e nenhum desses subprogramas é um modelo ideal, pois deve ser ajustado de acordo com cada cultura organizacional”, afirmaram no estudo.

Augusto Lopes Homrich, Gabriel Maimoni Faria e Thaís Custódio Afonso

Tema – Sistemática de gestão do desempenho individual como instrumento de gestão para resultados: um relato do seu processo de concepção e aprimoramento

Ainda com relação à Agência Nacional de Energia Elétrica, os especialistas destacaram o processo de concepção e aprimoramento da sistemática de gestão de desempenho individual, vivenciado recentemente pela companhia. Dessa forma, eles apresentaram as principais dificuldades encontradas e as respectivas soluções e/ou perspectivas. A análise foi baseada em documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante. No quesito analisado no trabalho dos painelistas – progressão e promoção – constatou-se

forte possibilidade de repetição dos padrões nas notas de avaliação para o próximo ciclo da pesquisa: disposição em atribuir notas altas, com receio de problemas na equipe, utilização da avaliação apenas como uma ferramenta pro forma para garantir a satisfação salarial ou mesmo a utilização dela como um mecanismo de punição ao servidor por chefes insatisfeitos. Segundo os especialistas, evidencia-se que a progressão acelerada pode **ser forte influência na avaliação tanto para chefia quanto para avaliados**, pois permite ao servidor obter duas progressões de uma só vez, impactando, sobremaneira, no seu salário. Adiciona-se ao contexto o fato de as avaliações serem divididas em dois ciclos, que gera maior burocracia, mais trabalho no processamento e na tabulação de dados e prejudica a clareza do processo para os servidores. Assim, diversas propostas podem ser feitas para aprimorar o processo de gestão do desempenho da ANEEL e torná-lo um instrumento gerencial mais efetivo, de forma que realmente incremente **a eficiência do quadro de pessoal e auxilie a Agência a atingir suas metas e cumprir sua missão da maneira mais adequada possível.**

Carlos Henrique Rodrigues

Tema – Avaliação de necessidades de treinamento a partir do mapeamento de competências – um relato da experiência da ANEEL

A experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica, no processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento, a partir do mapeamento de competências considerando o contexto organizacional, foi o ponto central da palestra de Rodrigues. Ele explicou que a nova prática teve por objetivo alinhar as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação às necessidades institucionais **e desafios estratégicos, conforme estabelecido pelo Decreto 5.707, editado em 27 de fevereiro de 2006 para instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** O especialista apresentou de forma resumida os passos e métodos utilizados para o diagnóstico das competências essenciais e gerenciais necessárias **à Agência para o cumprimento de seus desafios estratégicos para o período de 2009 a 2012, con-**

siderando as competências requeridas para todos os servidores, aquelas específicas para cada unidade e para o indivíduo. O trabalho também considerou tanto a auto-avaliação por parte do servidor quanto **buscou identificar junto aos indivíduos quais eram as necessidades específicas, uma vez que possibilitou a indicação de conteúdos a serem desenvolvidos, considerando não apenas as necessidades atuais do trabalho, mas necessidades futuras para o avanço e progressão na carreira.**

Karla Patricia Martínez Fajardo

Tema – Gestão do clima organizacional: impacto da política de gestão de pessoas da agência nacional de energia elétrica na motivação e satisfação de seus colaboradores

Karla Patricia apresentou o modelo de Gestão do Clima Organizacional implementado na Agência Nacional de Energia Elétrica, assim também como e o impacto desta política na motivação e satisfação de seus colaboradores. Na avaliação da especialista, a implantação do modelo de gestão de clima organizacional na ANEEL, atualmente na etapa de execução e acompanhamento das ações de melhoria, foi percebido tanto pela alta direção como pela força de trabalho como uma oportunidade de obter uma visão geral da Agência, expressar opiniões sobre o ambiente de trabalho e apresentar sugestões para sua melhoria. De acordo com os resultados até agora alcançados, **pode se afirmar que a gestão do clima forneceu indicadores sobre diversas variáveis que influenciam na produtividade e no bem estar dos servidores como, por exemplo: planejamento organizacional, comunicação, relacionamento entre equipes, capacitação e desenvolvimento de pessoas, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.** A gestão do clima auxiliou as chefias a focarem a atenção naqueles pontos que necessitam de intervenção, pois foram considerados de forma insatisfatória pelas equipes. Segundo a painelistas, os resultados da pesquisa de clima na Agência, além de viabilizar um canal de comunicação para os colaboradores, favoreceram o relacionamento intraorganizacional, bem como o fornecimento de importantes informações para a tomada de decisão da alta direção.



## Painel 21

### Gestão de Conflitos e Diálogos nas Relações de Trabalho Entre a Administração Pública e os Servidores Públicos

Duvanier Paiva Ferreira e Marcela Tapajós e Silva

**Tema – A gestão de conflitos na administração pública federal**

Os especialistas abordaram o processo de democratização das relações de trabalho na administração pública federal, que teve intenso aprofundamento com a instituição do Sistema Nacional de Negociação Permanente em 2003. A medida proporcionou conquistas importantes para o conjunto das categorias de servidores públicos, bem como contribuiu para a melhoria da gestão pública e dos serviços prestados aos cidadãos. Os painelistas apresentaram a experiência federal em negociação coletiva com as entidades representativas dos servidores públicos, destacando a importância da adoção de instrumentos de diálogo para a **desjudicialização dos conflitos** entre a administração e os seus servidores, o que contribuiu sobremaneira para a redução das ações judiciais e para a **eficiência da gestão pública**. No painel, eles falaram sobre a proposta de regulamentação da Convenção 151, da Organização Internacional do Trabalho. A norma foi aprovada pelo Congresso Nacional em abril de 2010. Na avaliação deles, a democratização de relações de trabalho tem-se consolidado por **meio de conquistas significativas**, proporcionadas também com a incorporação da legislação internacional ao direito brasileiro. No entanto, **afirmaram, a construção de instrumentos para tornar a gestão pública mais democrática deve ser um desafio permanente, a ser perseguido** para resultar na oferta de serviços públicos de mais qualidade à sociedade.

Pedro Armengol de Souza

**Tema – O papel das entidades sindicais no processo de democratização das relações de trabalho**

Neste painel, o pesquisador apresentou os benefícios da contribuição das entidades sindicais para o processo de construção coletiva das políticas de gestão de pessoas no serviço público. O processo de democratização das relações de trabalho no setor público obteve resultados exitosos em razão da intensa participação das entidades sindicais representativas dos trabalhadores do serviço público federal. A aprovação da Convenção 151, da Organização Internacional do Trabalho, desempenhou papel fundamental neste novo cenário, pois veio consolidar a negociação coletiva na administração pública, coroando este instrumento como política de Estado. Entretanto, segundo o especialista, para a efetiva participação das entidades sindicais como atores desse processo é indispensável o aprimoramento das regras de organização sindical, **para que reflitam o atual estágio de democratização do Estado brasileiro**. De acordo com o especialista, o próximo passo é regulamentar a Convenção. Somente a partir daí e por força do Pacto Federativo, também, estados e municípios estarão obrigados a inaugurar uma nova relação com seus trabalhadores e a sociedade. “E, não teremos mais ‘servidores públicos’, denominação hoje pejorativa e caricatural, mas trabalhadores do serviço público. Claro está que esta não é a panacéia que irá promover a refundação do Estado. Mas, abrirá portas para isso”, disse o especialista em seu estudo.

Mônica Valente

**Tema – A negociação coletiva no setor público como instrumento para o serviço público de qualidade**

A negociação coletiva é o instrumento por excelência na concretização de um Estado que prima pela inclusão social, ao mesmo tempo

em que é indutor do desenvolvimento econômico. Foi o que sustentou Mônica Valente durante palestra no IV Consad. De acordo com ela, o mundo mudou desde setembro de 2008, quando eclodiu a crise financeira mundial. A partir de então todas as teses do estado mínimo ruíram como um castelo de cartas, assim como bancos, financeiras, seguradoras e empresas. O Estado assumiu papel central no processo de recuperação. Por isso, este deve ser dotado de instrumentos de gestão cujo fio condutor seja a democracia, transparência, qualidade e participação ativa dos seus principais atores – gestores, trabalhadores e usuários. Nesse sentido, a negociação coletiva exerce importante papel. Por meio dela, devem ser tratadas questões salariais ou rela-

cionadas às carreiras, mas também questões relativas à avaliação de desempenho e condições de trabalho, combate à precarização do emprego público e suas relações com a qualidade dos serviços. De acordo com ela, esses temas estão diretamente vinculados com a **qualidade do serviço público e a eficiência do estado** na sua tarefa de garantir cidadania e dignidade aos seres humanos. Na avaliação dela, o principal desafio é o fortalecimento do estado como produtor de bens e serviços de qualidade, para o enfrentamento dos efeitos da crise. Esse “novo estado” deve ter papel civilizatório e garantidor de direitos e do acesso a serviços públicos de qualidade, como saúde, educação, acesso a água potável e igualdade de oportunidades.

## Painel 22

### Monitoramento e Avaliação: Oferta, Demandas e Avanços Recentes

Marcia Paterno Joppert

Tema – Oferta, demanda e práticas recentes em monitoramento e avaliação

Com um custo aproximado de 19% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o Estado provê serviços e políticas públicas à sociedade, que tem expectativas e uma determinada percepção sobre a eficiência e qualidade desses serviços. Para satisfazer as necessidades desses cidadãos, é preciso que as instituições públicas adotem práticas de gestão. Foi o que defendeu Márcia Joppert, durante palestra no IV Consad. De acordo com ela, essas novas rotinas devem abranger a formulação de estratégias, planejamento, institucionalização de desenhos organizacionais adequados, capacitação, monitoramento, avaliação e comunicação das ações. Tais práticas, ao demonstrar sua efetividade e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento, são frequentemente estimuladas e apoiadas por diversos organismos, com aporte de recursos ou utilização de sua capacidade técnica, institucio-

nal e tecnológica. Nesse sentido, a pesquisadora apresentou os resultados de uma pesquisa sobre a oferta e demanda por serviços de avaliação no Brasil e de uma investigação sobre o grau de aplicação de metodologias de avaliação em programas da administração pública brasileira de âmbito federal. A conclusão dela é a de que, nos últimos anos, tem havido reconhecimento, por parte dos governos, da necessidade de monitorar e avaliar suas organizações e programas. Esse reconhecimento está também associado às demandas da sociedade civil organizada que, cada vez mais, impõe o controle social sobre a ação pública e reivindica maior participação na formulação de políticas e planos.

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme

Tema – A orquestração da estratégia: contratos de gestão, competência na decisão colegiada e o processo de monitoramento e avaliação – a prática de Curitiba

Neste painel, a especialista apresentou o proces-

so de institucionalização da Gestão para Resultados na Prefeitura de Curitiba. Isso se tornou possível com a implantação de um Sistema de Gestão do Plano de Governo, que inclui vários componentes, dentre os quais: contratos de gestão, sistema de monitoramento e avaliação, assim como funcionamento do Colegiado da Unidade de Gestão. “Trata-se, portanto, de apresentar uma prática em que um conjunto de medidas articuladas dá suporte para a implementação efetiva do plano e da estratégia de governo”, explicou Ana Cristina, em seu trabalho. De acordo com ela, a experiência em curso em Curitiba permite algumas observações importantes, entre as quais que é possível construir propostas de melhoria de gestão com centenas de agentes, de forma simultânea e que resultem em maior capacidade de gestão. **Mas há desafios a serem superados. São alguns deles:** encontrar novas fórmulas que permitam ajustes entre demandas emergentes, prioridades estabelecidas e recursos sem perder capacidade de execução; avançar na prática avaliativa com **a qualificação dos indicadores e incorporação da sociedade no processo avaliatório;** desdobrar os contratos de gestão para dentro das secretarias e órgãos; e aumentar a credibilidade no processo por parte da sociedade.

Angela Kotzias Ribeiro

Tema – A prática da contratualização de resultados como ferramenta para consolidação da gestão para resultados na prefeitura municipal de Curitiba: estudo de caso

Um dos pontos abordados pela painelistista foi o impacto da experiência de contratualização de resultados na Prefeitura de Curitiba, na perspectiva da gestão para resultados. Ela também apresentou uma análise crítica do uso desta ferramenta no nível central da organização, tendo como base os primeiros 16 meses de sua utilização. O objetivo do trabalho, segundo a especialista, foi subsidiar o aperfeiçoamento da prática de contratualização na perspectiva de gestão para resultados e assim redirecionar seu ajuste estratégico ou metodológico. Registros teóricos e empíricos demonstram bons resultados com a utilização de contratos de gestão como ferra-

menta para consolidação da prática de gestão para resultados, mas também evidenciam limitações e desafios. **Segundo a palestrante, as finalidades práticas da contratualização de resultados, registradas no Manual de Gestão da PMC 2009, foram cumpridas. A definição do modelo de avaliação utilizado nos contratos de gestão levou em conta às duas dimensões de objetivos a que precisa atender: política e administrativa. Quanto a dificuldades ou aspectos negativos da inserção dos contratos de gestão, pode-se verificar que as posições convergem em quatro aspectos principais:** dificuldade de conciliar as questões contratadas com novas demandas; insegurança em relação aos recursos orçamentário-financeiros necessários para a totalidade do projeto em desenvolvimento; baixa disseminação na organização como um todo dos compromissos contratados e sua evolução.

Maria Salette de Carvalho Weber e Marcia Paterino Joppert

Tema – Redesenho estratégico de um programa federal com base em resultados de avaliação: o caso do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat –PBQP-H

Neste painel, os especialistas detalharam o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), instituído em 1998 e que desde então vem desenvolvendo projetos e ações voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e desenvolvimento tecnológico do setor. **Segundo afirmaram, a adoção de medidas anticíclicas de geração de emprego e renda pelo governo e a implementação dos Programas de Aceleração do Crescimento (PAC) e Minha Casa Minha Vida (PMCMV), a partir de 2007, provocaram um grande aquecimento do setor e requisitos de qualidade, produtividade e desenvolvimento tecnológico preconizados pelo Programa vêm sendo cada vez mais exigidos nas regras de crédito do setor governamental. No ano em que o Programa completou 10 anos, foi iniciada uma avaliação do processo de implementação e dos resultados, concluída em 2009, por meio de consultoria especializada no âmbito do acordo de cooperação com o Programa das**



Nações Unidas para o Desenvolvimento. A avaliação foi a de que o programa representa hoje uma ação estratégica do Governo Federal, num momento em que o desenvolvimento urbano e seus subsetores habitação e saneamento ganham evidência pelos investimentos previstos no PAC e no PMCMV. A avaliação realizada su-

gere que, a partir das lições aprendidas, seria interessante pensar no desenho de uma nova etapa, a fim de complementar o cumprimento dos objetivos e a implementação de projetos estruturantes importantes, como o Sistema de Capacitação de Mão de Obra e o Projeto Assistência Técnica à Autogestão.

## Painel 23

### Governo, Sociedade e Servidores: Tratamento de Conflitos e Retomada de Confiança no Serviço Público Brasileiro

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh

**Tema – Gestão, reparação e confiabilidade:** o processo de redemocratização do estado brasileiro à luz da gestão estratégica de pessoas no Governo Federal

O reconhecimento da gestão de pessoas no serviço público como área vital ao funcionamento do Estado foi um dos pontos defendidos por Maria Gabriela, durante palestra no IV Consad. De acordo com ela, a adoção desta postura exige um olhar mais técnico, assim como o devido embasamento teórico, que sejam capazes dar vazão a estratégias que possam equacionar antigas questões recorrentes no serviço público. Na avaliação dela, não é possível compreender uma política de gestão de pessoas que não faça pontes com a sociedade, uma vez que a criação do Estado remonta a necessidade de atendê-la. Dentre as pontes firmadas entre governo e sociedade, destacou a especialista, está a necessidade de reparação de danos de gestão causados no decurso do processo de redemocratização do estado brasileiro, que tem como uma das consequências o atendimento de valor tão intangível quanto necessário para o processo de fortalecimento do diálogo e da democracia: a confiança nas instituições e no governo. Um problema, no entanto, segundo a painelistas, está no fato de a gestão de pessoas ainda ter forte caráter político. Para ela, já é tempo de compreender que é preciso mudar essa visão. “Não se pode compreender uma

política de gestão de pessoas encastelada, que não faça pontes com a sociedade, uma vez que a criação do Estado remonta a necessidade de servi-la. Portanto é lícito que esta desta participe”, afirmou.

Marcela Tapajós e Silva

**Tema – Instrumentos de tratamento de conflitos das relações de trabalho na administração pública federal**

Uma política de gestão de pessoas capaz de contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade deve considerar os conflitos inerentes às relações de trabalho. Foi o que defendeu Marcela Tapajós em palestra no IV Consad. Nesse sentido, a especialista afirmou ser necessária a adoção de mecanismos e instrumentos apropriados, que contribuam para a desjudicialização desses conflitos e para a eficiência dos serviços públicos. No painel, ela apresentou a experiência de negociação coletiva na administração pública federal, expôs as vantagens da construção de uma política de gestão de pessoas de forma negociada e os resultados alcançados. Por fim, a especialista abordou a sistemática democrática de avaliação de desempenho introduzida com a Lei n. 11.784/2008, que instituiu mecanismos de diálogo direto entre os servidores e os dirigentes públicos. A avaliação dela é a de que a democratização das relações de trabalho é um processo em curso e irreversível,

mas a sua evolução depende do esforço constante de adoção de instrumentos criativos que aprimorem os instrumentos de diálogo e permitam o desenvolvimento das pessoas e a melhoria dos serviços públicos. O alcance de resultados grandiosos como a erradicação da

pobreza, a redução das desigualdades sociais, a preservação do meio ambiente e a obtenção do crescimento econômico, de acordo com a especialista, passam principalmente pelo fortalecimento do Estado e pela gestão pública eficiente e democrática.

## Painel 24

### **Políticas de Saúde do Servidor como Elemento de Gestão de Pessoas: A Estratégia do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor**

Sérgio Antonio Martins Carneiro

Tema – Saúde do servidor: uma questão para a gestão de pessoas

Neste painel, Sérgio Carneiro descreve o processo de implantação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) pelo Governo Federal. A medida decorre de uma nova visão em que a saúde do servidor é considerada uma importante política da área de gestão de pessoas. O sistema é dirigido por um Comitê Gestor, composto por sete ministérios e a Casa Civil. A política está sustentada por conceitos, princípios, diretrizes, informações, assim como uma base legal, uma política de formação, uma rede de serviços de saúde e recursos orçamentários específicos. Trata-se de uma política transversal de gestão de pessoas, entre os diferentes órgãos da administração pública federal, com diretrizes centrais, mas com implantação desconcentrada nos estados e no Distrito Federal. Segundo o especialista, o SIASS contempla eixos de promoção à saúde, perícia em saúde e assistência médico-odontológica. “O SIASS está se configurando como sistema estruturante e transversal da política de recursos humanos do Ministério do Planejamento”, afirmou o especialista no estudo que apresentou no IV Consad.

Marco Antonio Gomes Pérez

Tema: A informação em saúde como elemento de gestão integrada de pessoas na administração pública

O Governo Federal, como estratégia da sua Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho, vem implantando o Siape Saúde. O funcionamento desse sistema foi abordado por Marco Antonio Pérez, durante palestra no IV Consad. De acordo com ele, a medida decorre da discussão em torno da importância da informação e formação em saúde para a gestão do serviço público. Indicadores de adoecimento, afastamento e de condições de risco à saúde têm o potencial de fomentar a qualidade de vida no trabalho, com impactos diretos sobre a produtividade e aposentadoria. O palestrante explicou que o Siape está estruturado nos módulos Perícia em Saúde, instalado em 64 serviços; Exames Periódicos (disponível); Promoção da Saúde/Vigilância de Ambientes e Processo de Trabalho (em produção) e Exame de Investidura (em elaboração). De acordo com ele, o Sistema, que também pode ser adaptado para esferas de governo estadual e municipal, tem se mostrado uma ferramenta importantíssima de planejamento e gestão, ao facilitar a produção de relatórios sobre os servidores afastados segundo a idade, sexo, doença, órgão, cargo, acidente/doença do trabalho. Segundo o especialista, esses dados vêm auxiliando no diagnóstico e projeção da força de trabalho. Exemplos de relatórios de

gestão e de processos de formação em saúde são apresentados, discutindo-se sua aplicação na gestão de pessoas da Administração Pública Federal.

Sinara Aparecida Pastório, Doris Terezinha Löff Ferreira Leite, Eliete da Silva Rodrigues e Mara Rosane Scherer Benedetto

Tema – A perícia em saúde na administração pública federal: a experiência da unidade SIASS – INSS – Porto Alegre

Neste painel, os especialistas apresentam um novo modelo de perícia para servidores públicos federais, de acordo com nova Política de Atenção à Saúde do Serviço Público. Eles explicaram que a perícia não é mais centrada apenas na decisão médica, mas embasada em parecer de uma equipe multidisciplinar. O servidor comparece a Unidade do SIASS e realiza a anamnese

social seguindo para a perícia médica, que conhecedora do seu perfil avaliará, além da capacidade laboral, os aspectos sociais e ambientais. Os especialistas explicaram que essa avaliação da situação socio-econômico-profissional e de saúde tem permitido traçar o perfil da população dos servidores que realizam perícia na Unidade SIASS. Isso, por sua vez, tem contribuído para a melhor estruturação de uma política para promoção e manutenção da saúde do servidor como um sistema gerencial. Como consequência, afirmaram os especialistas, se espera a redução do absenteísmo, afastamentos por doença e das aposentadorias por invalidez, assim como uma considerável melhoria da saúde e qualidade de vida. De acordo com eles, o SIASS funciona como sistema estruturante possibilitando a elaboração de normas e padronização de procedimentos, melhorando a qualidade da perícia oficial com a obtenção de dados fidedignos.

## Painel 25

### Construindo um Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas: Resultados e Desafios do Governo do Estado de Minas Gerais

Tadeu Barreto Guimarães, Caio Alves Werneck, Diana Martins Barbosa e João Victor Silveira Rezende

Tema – Os desafios de institucionalização das avaliações no sistema de monitoramento e avaliação de políticas públicas de Minas Gerais

Neste painel, os especialistas mostraram, à luz da experiência recente do Governo de Minas Gerais com as avaliações de projetos (AEP), de indicadores (AEI) e de impacto, os principais desafios e oportunidades para a construção de um sistema efetivo de avaliação de políticas públicas. As avaliações estão inseridas em um contexto no qual o principal mote é a gestão por resultados. Nesse sentido, argumentaram os painelistas, o papel das avaliações ganha relevância pela necessidade de se produzir análises criteriosas e mais

aprofundadas acerca dos resultados alcançados pelas políticas estaduais. Elas são um instrumento poderoso de retroalimentação do ciclo de políticas públicas e, portanto, devem ser pensadas de maneira sistemática, ajustando-as aos ciclos de planejamento e orçamento, configurando-se úteis aos gestores. Segundo os especialistas, para isso, as avaliações devem permear todo o ciclo de políticas públicas, desde a definição de agenda e concepção das intervenções públicas, até o encerramento de determinada ação do governo. Isso demandará vários tipos de avaliações.

Glauco Knopp, Vanda Catarina Duarte, Cinthia Bechelaine e Daniel Paulino Teixeira Lopes

Tema – Avaliação executiva de projetos: experiência e resultados no governo do Estado de Minas Gerais



Os palestrantes abordaram, neste painel, a experiência da Avaliação Executiva dos Projetos Estruturadores (AEP) do Governo do Estado de Minas Gerais, realizada em 2010. A pesquisa foi inspirada em experiências internacionais de “avaliações rápidas” de programas e projetos, notadamente empreendidas no Chile, Colômbia, México e EUA, e adaptada às necessidades e à realidade da Administração Pública estadual. Os especialistas explicaram que a carteira de Projetos Estruturadores foi avaliada com base em uma metodologia composta por 29 questões, distribuídas em quatro eixos: propósito e concepção; planejamento; execução e gerenciamento e resultados. **A avaliação permitiu a identificação das características, das boas práticas e das vulnerabilidades dos projetos e o apontamento de oportunidades de melhorias para cada critério avaliado. Os resultados apontaram ainda para a evolução do modelo de gestão adotado e sua maturação ao longo dos anos, se consolidando como uma estrutura de Estado e não de Governo, mas que, em relação ao processo de planejamento e adoção de ferramentas específicas para o gerenciamento de projetos, tem espaço para avançar. De acordo com os palestrantes, essa “fotografia”, além de permitir a identificação das fragilidades estruturais e operacionais dos projetos, explicitou um espaço significativo para intervenção e melhoria das iniciativas estaduais. Nesse espaço cabem ações de melhoria quanto ao planejamento e gerenciamento dos projetos e, fundamentalmente, na definição de medidas que permitam mensurar os seus resultados.**

Éber Gonçalves, Felipe Michel S. A. Braga e Eder Sá Alves Campos

Tema – Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de Minas Gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação

As características da Avaliação Executiva de Indicadores (AEI), empregada na avaliação sistemática da qualidade dos indicadores monitorados no âmbito da gestão estratégica do Governo do Estado de Minas Gerais, foi o principal ponto da palestra dos pesquisadores. Eles explicaram

que o instrumento consiste em 34 perguntas, reunidas em quatro eixos temáticos: Produção dos Dados, Produção do Indicador, Conceito e Metodologia e Uso e Comunicação. Entre os quesitos avaliados destacam-se os associados aos atributos desejáveis aos indicadores, como clareza, relevância, adequação, tempestividade, **especificidade, entre outros. A metodologia desenvolvida foi aplicada na avaliação da carteira de indicadores finalísticos de 2007, 2009 e 2010, composta por aproximadamente 100 indicadores. De acordo com eles, a avaliação resultou na identificação de características positivas e de lacunas no processo de produção de cada indicador, referenciando o trabalho de consolidação da carteira de indicadores na gestão para resultados. Os painelistas mostraram que a AEI agrega valor à atividade de monitoramento, incentivando o desenvolvimento de medidas adequadas dos resultados das políticas públicas e contribuindo para o fortalecimento do modelo de contratação de resultados na gestão mineira. Agora o desafio que se segue à realização da AEI é o planejamento das ações de feedback aos responsáveis pelos indicadores, afirmaram.**

Felipe Michel S. A. Braga, Florence Fiuza de Carvalho e Priscila Pereira Santos

Tema – Em busca de padrões para avaliar o impacto de políticas públicas em Minas Gerais

Os palestrantes discutiram, neste painel, o processo de instauração e condução das avaliações de impacto de políticas públicas em Minas Gerais, levantando pontos fortes e fraquezas de distintas experiências realizadas ao longo do funcionamento do Programa Estado para Resultados (EpR), entre a 2007 a 2010. Eles explicaram que o modelo é composto por quatro grupos temáticos – Utilidade, Viabilidade, Adequação Ética e Rigor ou Exatidão – compostos, cada um, por um conjunto de padrões cujo atendimento é considerado apropriado para a boa prática avaliativa de programas públicos. O modelo foi aplicado a nove avaliações, acompanhadas pela equipe do EpR. Em decorrência da comparação das avaliações foram apontadas similaridades, como a ausência de marco lógico

dos programas e o espaço para a realização de uma meta-avaliação, bem como boas práticas a serem tomadas como exemplo. Segundo os especialistas, por se tratar de uma experiência não trivial, tampouco do cotidiano, a Administração Pública estadual demonstra, ao assumir o desafio de buscar entender a causalidade dos proje-

tos e seus impactos, que se esforça por melhorar a gestão, adotando modelos que produzem informação e conhecimento para a tomada de decisão. Dadas as avaliações, a adoção de um modelo parametrizado tornou possível perceber pontos decisivos para o sucesso da avaliação de políticas públicas, afirmaram os especialistas.

## Painel 26

### Experiências de Alta Performance no Uso de TICs Aplicadas na Gestão Continuada – Sistemas Compartilhados na Rede das Escolas de Governo do Estado de São Paulo

Mário Augusto Porto

Tema – Rede paulista das escolas de governo: uma rede para a governança dos sistemas de capacitação

O objetivo de Mario Porto, neste painel, foi descrever a política que delineia as diversas atividades de capacitação realizadas por intermédio do Programa de apoio Tecnológico a Rede das Escolas de Governo (tecReg). As redes de colaboração visam a melhorar a governança de todo o sistema de capacitação corporativa pelo estabelecimento de mútuo apoio institucional e tecnológico para o desenvolvimento de atividades com forte inspiração inovadora. De acordo com ele, a capacitação dos servidores estaduais vem sendo mantida como atividade estratégica por diversos governos, diante das profundas mudanças do mundo do trabalho e da pressão sobre os serviços públicos que têm elevadas demanda. Esse desafio, segundo afirmou, somente pode ser levado a cabo, muitas das vezes, através do uso de tecnologias e mídias digitais que integram simultaneamente diversas regiões. A redução dos ciclos de aprendizagem também torna-se atividade estratégica para a construção de um Estado que possa responder com mais celeridade às demandas sociais, defendeu o especialista.

Marcela Bauer e Dulcinéia Caro

Tema: Relato de experiência: comunidades virtuais de aprendizagem e prática para a formação de servidores públicos

Nesta palestra, os especialistas compartilharam a experiência de capacitar servidores recém ingressos na rede pública através do uso das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). O desafio do projeto foi capacitar mais de 1500 novos servidores ocupantes do mesmo cargo na secretaria da educação do estado, dispersos geograficamente no estado de São Paulo. O objetivo era realizar a capacitação de forma homogênea, mostrando os procedimentos de trabalho e uso de sistemas de informação imprescindíveis para o exercício da função. O projeto foi desenvolvido em duas fases e com o suporte das novas TICs: um curso intensivo por meio de videoconferências e criação de uma comunidade virtual de aprendizagem e prática. No painel, os especialistas fizeram uma análise da metodologia e gestão da segunda fase da capacitação já que a comunidade virtual garantiu o aprendizado das novas funções através do estudo, da interação com profissionais mais experientes e, principalmente, a partir da interação e troca de idéias entre os próprios participantes que formaram uma rede profissional. Segundo os painelistas,

embora a educação a distância venha ganhando espaço e tornando-se uma modalidade de eleição para o desenvolvimento de cursos de **aperfeiçoamento profissional**, o desenvolvimento da comunidade e a formação de uma **rede de profissionais realizada nesse projeto** é uma característica diferenciada no contexto da capacitação de servidores públicos.

Sandra Souza Pinto e Lilian Faria Ferreira

Tema – Relato de experiência: processo de transição de tecnologia de capacitação e seus resultados

Neste painel, os palestrantes descreveram e analisaram o processo de desenvolvimento e execução de um programa de capacitação para gestores públicos, desenvolvido e adotado no período de 2009 a 2010, pela Fundação do Governo do Estado de São Paulo (Fundap) – órgão

**responsável por capacitar esses profissionais.** O programa se apoiou na utilização de tecnologia baseada em mídias digitais. De acordo com os especialistas, ao romper com o paradigma de cursos centrados somente em aulas presenciais, foi possível ampliar os horizontes. A experiência ensinou que o maior acesso dos participantes aos conteúdos ministrados com a incorporação de tecnologia da informação nos procedimentos de aprendizagem é importante, mas não garante de imediato e, por si só, **maior grau de confiabilidade, funcionalidade e eficiência nos resultados.** Um contínuo processo de capacitação das equipes, otimização dos processos de planejamento prévio, modelos de ambientes virtuais de fácil uso e compreensão, reavaliação de rumos ao longo do curso, dentre outras ações, consubstanciam um leque de procedimentos necessários para que essa transição possa vir a se traduzir em um sistema de **aprendizagem mais eficiente e abrangente.**

## Painel 27

### Gestão Pública Municipal: Diagnóstico, Avanços e Desafios

João Francisco Alves Veloso, Leonardo Monteiro Monastério, Roberta da Silva Vieira e Rogério Bouri Miranda

Tema – Gestão pública municipal: até onde caminhamos?

Neste painel, os especialistas apresentam os principais resultados da pesquisa “Fortalecimento Institucional e Qualificação da Gestão Pública Municipal”, realizada nos estados de Alagoas, Espírito Santo, Pará, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo. A pesquisa teve por finalidade se aprofundar em quatro áreas da gestão municipal (Pessoas, Financeira, Capital e Infra-Estrutura e Tecnologia da Informação). **De acordo com eles, a gestão financeira parece ter lugar de destaque na maior parte dos municípios, sendo menos intensa em municípios abaixo dos 20 mil habitantes. Mais de cinquenta por cento dos municípios possuem uma secreta-**

**ria exclusiva para assuntos de finanças.** Por outro lado, as prefeituras parecem dar pouca atenção à área de gestão de pessoas, já que o percentual delas com secretaria exclusiva nessa área gira em torno de 20%. O potencial da área de Tecnologia da Informação também parece pouco aproveitado, como por exemplo, o baixo número de serviços ofertados pela prefeitura pela internet. Nesta área, é raro encontrar secretarias exclusivas, sendo que nos municípios médios e grandes a forma institucional prevalecente é de setor subordinado a uma secretaria enquanto que nos pequenos a maioria **não possui uma estrutura específica.** Há considerável discrepância no nível de escolaridade dos funcionários de cada uma das áreas pesquisadas.

Fernando Antonio Franco Montoro, Maria do Carmo Meirelles T. Cruz e Silvia Rodrigues Bio

Tema – Reflexões sobre a capacidade de gestão



**paulista: análise das gestões financeira, de capital e infraestrutura, de pessoas e de tecnologia da informação**

Os resultados em São Paulo da pesquisa “Fortalecimento Institucional e Qualificação da Gestão Municipal” foram detalhados pelos palestrantes durante o IV Consad. O estudo foi realizado naquele estado pela Fundação Prefeito Faria Lima, órgão do governo do Estado de São Paulo, sob a coordenação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. O objetivo era realizar um diagnóstico da atual capacidade institucional de gestão, nas áreas de finanças, de capital e infraestrutura, de pessoas e de tecnologia da informação. Segundo os especialistas, o caráter inovador da pesquisa, tanto pela sua temática quanto pela dinâmica do trabalho em rede com várias instituições de pesquisa, permitiu identificar elementos para um diagnóstico da capacidade de gestão das administrações públicas municipais. Outro ponto analisado foi o planejamento. A conclusão é de que este, como um instrumento de gestão, necessita ser aprimorado nas prefeituras. Também merece atenção na gestão financeira em particular o PPA, elaborado por todos os municípios, o que demonstra a institucionalização do instrumento.

Adauto Beato Venerano, José Carlos Daleprani e Duarte de Souza Rosa Filho

Tema – Gestão pública: uma amostra da realidade dos municípios capixabas

A pesquisa “Fortalecimento Institucional e Qualificação da Gestão Municipal” realizada no Estado do Espírito Santo foi o ponto central da palestra dos especialistas durante o IV Consad. O estudo analisou quatro eixos: Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão de Capital e Infraestrutura e Gestão da Tecnologia da Informação. Dos 78 municípios capixabas, 24 foram incluídos na amostra. Com o estudo, foi possível detectar algumas fragilidades. Os estudos socioeconômicos que fundamentam o processo orçamentário, por exemplo, são demonstrados através da informação de que nem a metade dos municípios os realiza, e aqueles que o fazem se restringem a estudos de âmbito municipal. Também constatou-se desinteresse pela base própria de recursos, que deve ser combatido, visando conferir maior autonomia fiscal aos mesmos, iniciando-se pelos grandes e com ênfase no IPTU, que é um imposto de natureza mais estável e de maior complexidade técnica para sua administração. Outros problemas verificados ainda foram a inexistência de programas para a qualificação de pessoal voltado para a gestão financeira; e necessidade de apoio aos municípios a respeito da gestão de tecnologia da informação. Os pesquisadores ressaltaram a dificuldade de obtenção de informação para a realização da pesquisa, em especial nos municípios de pequenos e médios portes. Mas destacaram que a pesquisa de campo e a análise dos seus resultados possibilitaram estudos específicos e maior apoio à gestão municipal.

## Painel 28

### **Transparência e Participação Social: Gestão e Práticas Regulatórias das Agências Reguladoras Federais no Brasil**

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Tema – Agenda regulatória e análise de impacto regulatório: a experiência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária na aplicação prática de instrumentos inovadores de previsibilidade, transparência e accountability

Embora funções regulatórias tenham sido desempenhadas no Brasil desde o século passado por meio de uma variedade de práticas e arquiteturas organizacionais, a tônica das discussões mais recentes em torno da Política Regulatória no Brasil, espelhadas nos países mais

desenvolvidos, com larga experiência regulatória, aponta para uma nova agenda de reformas voltada para a melhoria da qualidade na atuação dos órgãos reguladores brasileiros. Foi o que defendeu Gustavo Silva durante palestra no IV Consad. O especialista explicou que, nesse contexto, arranjos e iniciativas baseados no uso de ferramentas e mecanismos de transparência e accountability têm se destacado no cenário nacional como estratégia de aperfeiçoamento do sistema regulatório brasileiro. Ele destacou, durante seu painel, algumas experiências, iniciativas e tendências de incorporação de práticas de transparência e accountability que vem sendo adotadas no país como estratégia de governança pelos órgãos reguladores federais que integram a Administração Pública brasileira. O ponto de partida foram as práticas regulatórias adotadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a exemplo de outras agência reguladoras federais, à luz de uma nova agenda de reformas que já vem sendo incentivada e promovida pelo Governo brasileiro em termos de governança e melhoria da regulação. De acordo com ele, o sistema regulatório do país ainda carece de aperfeiçoamento, daí os esforços do poder público nos últimos sete anos para o desenvolvimento dos chamados mecanismos de melhoria e governança regulatória.

Frederico Lobo de Oliveira, Fernanda Ferreira Matos e Victor Hugo da Silva Rosa

Tema – Publicidade do processo decisório: a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

A transparência do processo decisório das Agências Reguladoras foi o ponto central da palestra dos especialistas. De acordo com eles, o procedimento deve contar com mecanismos que assegurem a transparência e a publicidade dos atos administrativos, constituindo verdadeiros pilares para a credibilidade do processo regulatório. Nesse sentido, eles citaram a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) na realização das reuniões públicas, em que as decisões máximas são tomadas ao

vivo e transmitidas via internet. A avaliação é a de que isso representa um avanço para os ritos procedimentais, bem como contribui para **solidificar as decisões institucionais**. A participação efetiva da sociedade nas audiências, consultas e reuniões públicas, que possibilita sustentação oral dos interessados até no momento da decisão final, fortalece o pleno exercício da cidadania e proporciona o controle social dos atos emanados pela Administração Pública. De acordo com eles, a experiência da ANEEL, no decorrer dos seus pouco mais de 10 anos de existência, tem resultado em efetivos avanços no sentido da estabilidade e segurança do processo regulatório, assim como tem garantido legitimidade às decisões da agência.

Rosemary Corrêa Pereira e Larissa de Moraes Moreira

Tema – Carta de serviços ao cidadão: a experiência da Agência Nacional de Saúde Suplementar

As especialistas explicaram o papel da Carta de Serviços, que tem como objetivo principal informar ao cidadão os serviços prestados, suas formas de acesso, compromissos e padrões de atendimento ao público. Nesse sentido, eles relataram a experiência da Agência Nacional de Saúde (ANS), que elaborou sua Carta de Serviços, o que lhe permitiu a construção de um **retrato da sua prestação de serviços**, identificando padrões, percursos, e aspectos a serem desenvolvidos. A preocupação em garantir o acesso de forma dinâmica aos conteúdos levou a construção de uma versão navegável, disponível no sítio da ANS, que permite acesso direto aos serviços e produtos disponibilizados de forma eletrônica. Segundo as especialistas, a Carta de Serviços deve ser entendida como uma ferramenta de planejamento e gestão, propiciando o diálogo com outras ferramentas, como o planejamento estratégico e os instrumentos de avaliação institucional adotados, sendo ponto de partida para um constante aperfeiçoamento dos processos de trabalho e conseqüente melhoria na qualidade dos serviços prestados a sociedade.

Rúbia Marize de Araújo

Tema – Plano de ação pró-usuários dos serviços de telecomunicações

Rever e aprimorar o tratamento às questões afetas aos direitos dos usuários tem sido um **desafio para a gestão das agências reguladoras, afirmou a especialista durante palestra no IV Consad.** Ela contou a experiência da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). O órgão instituiu, em 2010, o Plano de Ação Pró-Usuários (PPU) – um instrumento para a sistematização das ações da agência voltadas aos usuários de serviços de telecomunicações, então realizadas de forma dispersa. O PPU surgiu no escopo de uma das ações prioritárias do Plano Geral de Atualização da Regulamentação das Telecomunicações no Brasil, aprovado

pela Resolução nº 516/08. De acordo com a especialista, em sua elaboração, foram considerados temas debatidos no Comitê de Defesa dos Usuários de Serviços de Telecomunicações, bem como interações da Anatel com o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, Procons e Idec. A Anatel, como órgão regulador do setor de telecomunicações, em especial nas relações do mercado em benefício da sociedade, enxerga no PPU como um factível mecanismo de aperfeiçoamento e ampliação das **ações, por meio de política específica que promove o fortalecimento da cultura interna em prol do usuário, as parcerias com instituições, a transparência e a participação da sociedade no processo regulatório.** Para a especialista, a própria existência do Plano já é força impulsionadora de um processo de mudanças, que deve perdurar e se fortalecer ao longo dos anos.

## Painel 29

### As parcerias na Administração Pública: O Avanço das PPPs no Estado de Minas Gerais

Rodrigo Reis de Oliveira, Victor Hugo Correa Costa, Eder Sá Alves Campos e Marcos Siqueira Moraes

Tema – A experiência mineira com as Parcerias Público-Privadas sob a luz da experiência internacional: avanços, limites e perspectivas

As limitações das Parcerias Público-Privadas (PPPs) foi um dos pontos abordados pelos especialistas neste painel. A partir da experiência mineira, eles explicaram que as PPPs são realmente um importante mecanismo para a implantação de infraestrutura pública, bem como de operação de **serviços públicos. Mas ainda há alguns desafios a serem enfrentados.** De acordo com eles, as evidências demonstram que o modelo mineiro, em certa medida, aprendeu com a experiência internacional e endereçou diversos aspectos contenciosos evidenciados pela utilização de PPPs em outros países do mundo. Contudo parece haver questões

ainda problemáticas. Por um lado, houve a preocupação com características institucionais que **permitem a incorporação dos ganhos de eficiência, como os sistemas de garantias e as preocupações com transferência de risco.** Similarmente, medidas para minimizar os efeitos negativos dos contratos em aspectos de governança foram tomadas, especialmente na construção das regras e dos incentivos dos contratos. Por outro lado, há ao menos um aspecto muito sensível que ainda não foi detalhado. Trata-se da consolidação de **metodologia para avaliação de ganhos de eficiência de forma a garantir confiabilidade das análises, bem como a comparação entre projetos e estratégias de implantação.** Na avaliação deles, a experiência mineira revela que, caso certos cuidados com a estruturação contratual sejam tomados, o modelo de PPPs tem grande potencial para aumentar e **modernizar a eficiência das políticas públicas e da operação de infraestrutura no Brasil.**



Rodrigo Reis de Oliveira, Victor Hugo Correa Costa, Eder Sá Alves Campos e Marcos Siqueira Moraes

Tema – O compartilhamento de ganhos econômicos nas PPPs: um estudo de caso da concessão administrativa para modernização do “Complexo do Mineirão” no contexto da Copa de 2014

Considerando-se a iminência da Copa do Mundo de 2014 no Brasil e as diversas obrigações assumidas, os especialistas apresentaram neste painel uma análise do compartilhamento de ganhos entre o poder público e o parceiro privado, estabelecidos pelo projeto de concessão administrativa do Complexo do Mineirão. O contexto deixa evidente a forte tentativa do Governo de Minas em proporcionar, frente à oportunidade ocasionada pela realização da Copa, um legado aos cidadãos mineiros. Segundo os painelistas, é possível destacar como benefícios associados ao modelo econômico criado maiores incentivos para conclusão das obras no cronograma acordado; melhoria da qualidade da infraestrutura durante a execução do contrato, frente a uma administração pública do equipamento, possibilitados pela sinergia criada entre a construção/operação e pela avaliação dos indicadores de desempenho; gestão privada do equipamento, estimulada a operar de forma eficiente pelos incentivos criados pelos indicadores de desempenho; e diminuição do custo público, possibilitando a realização de investimentos em áreas prioritárias, como saúde, educação e segurança. Ainda existem espaços para aperfeiçoamento das métricas e possibilidades do compartilhamento de ganhos econômicos advindos das concessões. Segundo os especialistas, o Governo de Minas, através da concessão administrativa do Complexo do Mineirão, dá firme passo para conso-

lidação de mecanismos capazes de reduzir o custo público e maximizar o potencial da infraestrutura existente a favor da sociedade.

Felipe Starling

Tema – Limites à contratualização de parcerias público-privadas: aspectos contábeis do modelo brasileiro

O impacto contábil dos contratos das Parcerias Público-Privadas (PPPs) foi o ponto central da palestra de Felipe Starling. Ele lembrou que a forma de interação entre o universo público e o privado por meio deste modelo foi importada pelo Brasil em 2004 e, desde então, a sua utilização é sustentada por dois pilares principais: o aumento da eficiência na prestação de serviços públicos e a maximização de investimentos em infraestrutura. À semelhança do modelo brasileiro de PPP, o seu tratamento normativo contábil também foi importado, sustentado principalmente nas diretrizes sugeridas pelo Eurostat, órgão pertencente à União Européia. De acordo com o especialista, muito se defende a PPP com base nos investimentos privados em infraestrutura que elas possibilitam. Entretanto, em um cenário real que possibilite ao menos uma parcela dos investimentos não ser contabilizada no passivo público, esta maximização de investimentos se comprova, pois os investimentos das PPP que não impactam na dívida pública abrem espaço (na própria dívida pública) para novos créditos e, consequentemente, novos investimentos. Portanto, percebe-se que a maximização dos investimentos proporcionada pelas PPP possui profunda relação de dependência do modelo contábil vigente para estes tipos de contratos.

## Painel 30

### Gestão Estratégica na Advocacia Pública Federal

Marusa Vasconcelos Freire, Adriana Teixeira de Toledo e Sara Moreira de Souza

Tema – Dez anos de gestão estratégica na Procuradoria-Geral do Banco Central

Os autores relataram, durante palestra no IV Consad, a experiência da Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC), que nos últimos dez anos vem aplicando princípios de gestão estratégica em seus processos de trabalho por meio do melhor plane-

jamento de suas atividades, da metodologia de projetos e de modificações na estrutura organizacional da Unidade. Os ganhos de eficiência nos processos de trabalho obtidos a partir dessas ações são evidentes. Segundo os pesquisadores, diversas ferramentas estão sendo concebidas e implantadas para dar suporte ao processo de gestão estratégica no Banco Central do Brasil e na sua Procuradoria-Geral. Entre os resultados das ações implementadas no âmbito dos projetos, destacam-se: acompanhamento das ações judiciais e da gestão dos respectivos registros jurídico-financeiros de forma mais eficiente, com o uso de sistema específico para controle de tais registros, cuja nova versão está em desenvolvimento; revisão dos registros jurídico-financeiros e capacitação dos servidores para evitar inconsistências em tais registros; encerramento de milhares de processos; adequação da avaliação do risco às normas do IASB e estabelecimento de procedimento de provisionamento com base em critérios confiáveis, conforme reconhecido por empresa de auditoria independente; entre outros.

Marcelo de Siqueira Freitas e Robson Silva Mascarenhas

Tema – Reestruturação da Procuradoria-Geral Federal: unificação de procuradorias visando redução de custos operacionais, aumento da arrecadação da dívida ativa e distribuição equânime do trabalho, evitando criação de novos cargos

O processo de reestruturação da Procuradoria-Geral Federal (PGF) – órgão responsável pela representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais – foi o principal aspecto da palestra de Marcelo Freitas e Robson Mascarenhas. De acordo com eles, a reengenharia do órgão permitiu, por exemplo, a redução de custos operacionais: onde existiam 10 agora existe apenas uma unidade centralizada. Também foi possível constatar o aumento da arrecadação de Dívida Ativa (aumento projetado 2007/2015 de mais de 50%), a distribuição equânime do trabalho numa mesma cidade, evitando criação de novos cargos de procurador federal (seriam necessários mais de 2.700 novos cargos para acompanhar a expansão da Justiça Federal/

Trabalho), além da uniformização e padronização de procedimentos e teses jurídica. Em síntese, o projeto de reestruturação da Procuradoria-Geral, com vistas à centralização da representação judicial e à cobrança e recuperação de créditos das autarquias e fundações públicas federais, vem ao encontro do princípio da eficiência, pois tem permitido o máximo aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, com o menor custo e manutenção das estruturas físicas e materiais necessárias.

Arnaldo Sampaio de Moraes Godoy e Grace Maria Fernandes Mendonça

Tema – Escritórios avançados e câmaras de conciliação e arbitragem da Advocacia-Geral da União: instrumentos para o alcance da eficiência institucional

Os especialistas apresentaram duas práticas bem-sucedidas da Advocacia-Geral da União para o alcance da eficiência institucional. Nesse sentido, destacaram a experiência positiva dos acordos de cooperação firmados para a criação de Escritórios Avançados junto a entes federais despersonalizados, tais como no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Câmara dos Deputados e Conselho da Justiça Federal (CJF), entre outros. A medida, adotada com o objetivo de aperfeiçoar a representação judicial prevista no artigo 131 da Constituição Federal de 1988, é examinada no contexto do Estado Gerencial. Outra medida abordada por eles foi a experiência da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Advocacia-Geral da União, no âmbito de Administração Pública Federal e que tem possibilitado a busca da eficiência como marco regulatório administrativo. Segundo os especialistas, AGU tem, no cumprimento de sua missão constitucional, procurado aprimorar suas práticas e estruturas administrativas, a fim de garantir uma representação judicial e extrajudicial mais eficiente, em busca de resultados positivos na prestação do serviço público.

Marília Aparecida Silva do Carmo

Tema – Gestão do atendimento ao cidadão em questões relativas à dívida ativa

Marilia Carmo detalhou, neste painel, o projeto da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) **com vistas a maior eficiência do serviço que prestam.** A iniciativa se encontra em diferentes estágios de implantação e se materializa por meio de três canais de comunicação. Um deles é a internet: a Página da PGFN, mais modernizada segundo metodologias atuais e assemelhada à página da RFB, oferece o Centro Eletrônico de Atendimento ao Cidadão (e-CAC), onde são oferecidos diversos serviços mediante código de acesso criado pelo cidadão no próprio canal. Há também o canal Telefônico, por meio do número 146, opção oito. Lá, o cidadão encontra orientação sobre os serviços da

PGFN, o local de prestação e como obtê-los. Por último, destaca-se o atendimento presencial, realizado nas unidades de atendimento da RFB, que conta com 530 pontos espalhados por todo o país e é gerenciado por um sistema informatizado **criado para este fim, que possibilita ao cidadão acompanhar, de sua casa ou escritório, o andamento das demandas protocolizadas.** A especialista explicou que o atendimento integrado é uma estratégia de atendimento ao cidadão, inserida em um contexto maior de gestão do crédito público. O projeto tem como meta a melhoria na qualidade do **atendimento e a busca da eficiência na execução da despesa pública, com a racionalização no uso dos recursos humanos e estruturais.**

## Painel 31

### Relações de Parceria Entre Estado e Terceiro Setor nas Perspectivas Normativas e de Execução

Paulo Abrão e Frederico de Moraes Andrade Coutinho

Tema – Entidades de colaboração e as relações de parceria entre estado e sociedade: uma análise crítica do anteprojeto de lei orgânica da administração pública

Neste painel, os especialistas realizaram uma análise crítica do Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública. Eles ponderaram **especificamente sobre o Título denominado “Entidades de Colaboração”,** que trata da regulação das relações de parceria entre Estado e Sociedade. Eles explicaram que a visão norteadora que permeia todas as considerações desse estudo **liga-se a uma perspectiva inclusiva e participativa, considerando legítima e desejável as relações de parceria entre Estado e sociedade.** “Não se pode ignorar que o anteprojeto em comento avançou bastante nas discussões sobre um regramento geral das parcerias, com destaque para a previsão obrigatória de um chamamento público anterior a qualquer formalização de vínculo. É fato que a ausência de procedimento de seleção

para a realização das transferências voluntárias é fonte de inúmeras irregularidades e desvios”, **afirmaram os especialistas no estudo apresentado.** De acordo com eles, outro ponto de relevante **acerto do anteprojeto é a unificação dos vínculos jurídicos de parceria sob um único nome, contrato público de colaboração, ainda que a legislação específica permaneça vigente no que não contrariar as disposições do anteprojeto.**

Felix G. Lopes e Natália S. Bueno

Tema - Padrões de alocação de recursos federais para entidades sem fins lucrativos: análise entre 1999 e 20101

A alocação de recursos e execução de ações realizadas por meio de acordos, convênios e parcerias **celebradas com entidades sem fins lucrativos.** Esse foi o tema da palestra de Felix Lopes e Natália Bueno durante o IV Consad. Eles analisaram as vantagens e desvantagens desse modelo com base em dados do Orçamento Brasil, Siga Brasil e Tesouro Nacional, assim como IBGE, PNUD, Banco Central e CEM. Uma constatação foi a de que



a maior descentralização na execução das ações financiadas pelo governo federal encontra amparo na evolução dos gastos orçamentários. A tendência parece estar presente em todos os níveis da federação, pois estados e municípios apresentam um padrão similar de evolução. Mas, não só houve expansão do volume de recursos repassados a entidades privadas sem fins lucrativos. De acordo com eles, aparentemente, há em curso um processo de concentração dos recursos, dados que o valor dos repasses por transferência (seja pela via convênio, termo de parceria ou outro instrumento jurídico), que cresceu substantivamente. Mas, de acordo com eles, ainda falta maior clareza sobre os efeitos atuais e potenciais que a maior alocação de recursos pode ter na qualidade da entrega de serviços públicos à população, nas formas de articular a relação das organizações civis com o Estado e na própria reconfiguração das agendas de atuação das organizações, uma vez que elas podem ser estimuladas a se mover em função das demandas de seus financiadores - sendo o Estado um dos mais relevantes.

Luiz Henrique Proença Soares Pedro Paulo Martoni Branco

**Tema – OS e Oscips: dilemas e dificuldades de sua validação como instrumentos de modernização do estado no Brasil**

Neste painel, os especialistas traçaram em que contexto se deu a criação das Organizações Sociais (OSs) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) no âmbito do Plano de Reforma do Estado, assim como apresentaram as dificuldades para a assimilação das parcerias com OSs e Oscips por parte dos gestores, funcionários e instâncias de acompanhamento e controle, os problemas de sua equiparação a convênios. Nesse sentido, ele relata o caso do Instituto Via Pública, que coleciona um expressivo conjunto de experiências bem sucedidas nos termos de parceria firmados, o que proporcionou importante ou mesmo decisiva contribuição para o sucesso do empreendimento público. Eles destacaram ainda os casos do Ministério da Justiça, no monitoramento da realização da 1ª Conseg; das Secretarias Municipais de Saúde de São Paulo e Americana, em que se

apóia a implantação de modelo de gestão por OSs da oferta dos serviços de saúde; da Prefeitura de Carapicuíba, no acompanhamento da realização de Plano Diretor Participativo e de Índice de Qualidade de Vida; do Ministério do Desenvolvimento Agrário, recentemente iniciado, para a implementação da lei que obriga à compra de ao menos 30% da merenda escolar junto a agricultores familiares; e do também recentemente iniciado apoio ao MinC para o acompanhamento da implementação do Plano Nacional de Cultura e a manutenção de plataforma digital de participação social. “Seria altamente desejável o envolvimento de outros ministérios relevantes para a regulamentação das relações de contratação e parcerias”, concluíram os especialistas, no estudo apresentado.

Davi Ulisses Brasil Simões Pires

**Tema – O cadastro nacional de entidades do Ministério da Justiça, uma ferramenta a serviço do público**

O objetivo de Davi Pires, neste painel, foi o de analisar a ferramenta do Cadastro Nacional de Entidades do Ministério da Justiça (CNEs/MJ) – um sistema eletrônico que facilita a comunicação entre Estado, entidades e sociedade, desburocratiza, padroniza e dá transparência às prestações de contas de entidades qualificadas como OS-CIPs, UPFs, Organizações Estrangeiras (OEs), sem fins lucrativos autorizadas a funcionar no País e as entidades não tituladas. No Brasil, em tese, convivem duas realidades distintas no que se convencionou designar por terceiro setor: de um lado a filantropia caritativa e de outro uma atuação mais politizada e transformadora. A ideia, segundo o especialista, é identificar a potencialidade desse instrumento na geração de controle social e transparência, assim como a possibilidade de se formar um cadastro transversal utilizado por todos os órgãos e entidades da União para formalização de transferências financeiras para as entidades sem fins lucrativos. Em outra vertente, o especialista avaliou a pertinência dos dados presentes no CNEs/MJ, seu potencial papel como indutor das parcerias entre sociedade e Estado e como indutor de pesquisas científicas por parte da comunidade acadêmica nacional.

## Painel 32

### Estruturas Organizacionais, cooperação público-privada e capacidade de gestão: experiências européias e lições para o Brasil

Alexandre Kalil Pires

Tema – Monitoramento da capacidade de gestão do Governo Federal

Neste painel, Alexandre Pires propôs um sistema de monitoramento de gestão pública que tivesse como finalidade a identificação das prioridades de desenvolvimento institucional e a pesquisa dos fatores críticos de resultado em cada instituição, focado no alinhamento com os objetivos de governo. De acordo com ele, identificar quais as ações e recursos que influenciam, e em que medida, um resultado de governo é um desafio bastante grande dada a complexidade de atores intervenientes. Esforços de associar indicadores isolados a resultados de políticas complexas não tem gerado êxito significativo. Assim o processo de pesquisa proposto pretende analisar conjuntos de indicadores de forma simultânea para identificar como orientar a gestão da política. Segundo explicou o especialista, a realização da pesquisa exige um elevado grau de envolvimento de diversos órgãos, constância de propósitos e construção coletiva de conhecimento. São exigências bastante fortes e o simples esforço de realização já poderá possibilitar grande ganho quanto à formação técnica e à articulação. De acordo com ele, o estudo é importante porque se propõe a contribuir na construção deste conhecimento.

Ethel Airton Capuano

Tema – Experiências internacionais de estruturas organizacionais para o setor público

Ethel Capuano apresentou, neste painel, uma resenha de experiências internacionais recentes e relevantes de elaboração de estruturas para o setor público, que poderão, talvez, inspirar um novo modelo de aparelho de Estado no Brasil como resposta aos

desafios de uma moderna democracia. O modelo de organização típico do Estado democrático contemporâneo, com suas estruturas funcionais departamentais e vários níveis hierárquicos de comando e controle, representa um sério obstáculo à realização democrática da participação do cidadão na gestão governamental. Em resposta a essa demanda da sociedade, os modelos de estruturas governamentais de diversos países evidenciam, notavelmente, uma tendência de organização observada no mundo empresarial, que está sendo copiada, com ajustes, para o setor público. Esse modelo, que se apresenta como uma estratégia de interação do aparelho de Estado e do governo com a sociedade exige estruturas mais adequadas para atendimento ao usuário dos serviços públicos, afirmou o especialista. De acordo com ele, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) se tornam, nesse contexto, um elemento construtivo importante da estratégia, pois é um instrumental que pode permitir à organização pública ter a capacidade de remodelar-se horizontalmente, ganhando flexibilidade e aptidão para se readaptar continuamente ao meio onde atua.

Valéria Alpino Bigonha Salgado

Tema – Vínculos de cooperação entre a administração pública e entidades civis sem fins lucrativos – o papel das organizações sociais, das Oscips e dos serviços autônomos

Neste painel, a especialista explicou o papel da ação do Estado na área social, executado por meio do estabelecimento de vínculos de cooperação entre a Administração Pública Direta e Indireta e entidades civis sem fins lucrativos. O tema cada vez mais tem sido objeto de grande interesse e debate no país, especialmente pela proliferação do uso dos modelos de cooperação público-privada na área social, registrada nos últimos 10 anos, no

âmbito dos governos estaduais e municipais. São vários os temas em discussão, segundo a especialista, dentre eles a delimitação clara do espaço da ação privada no provimento complementar de serviços sociais diretamente à população; as áreas e as situações em que o administrador público pode e deve lançar mão da ação cooperada com o Terceiro Setor ao invés de disponibilizar, diretamente, serviços públicos aos cidadãos; os requisitos de **qualificação e seleção das entidades parceiras**; as condições essenciais dos vínculos de cooperação **que devem ser impostas pelo Poder Público a fim de garantir a supremacia do interesse público**; dentre outras. No IV Consad, ela discutiu esses e outros aspectos críticos desses modelos, a partir da análise de seus respectivos marcos legais, tendo como foco os formatos de parceria com entidades civis qualificadas como **Organizações Sociais e Oscips**.

Simone Maria Vieira de Velasco e Giovanna de Sá Lúcio

Tema – Apoio aos diálogos setoriais Brasil – EU – intercâmbio de experiências e conhecimentos em avaliação de desempenho no âmbito da administração pública federal

As especialistas detalharam, neste painel, a chamada “Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira” – que foi promovida em 2010, no âmbito do projeto Apoio aos Diálogos Setoriais Brasil, que visou o intercâmbio de experiências e conhecimento entre parceiros institucionais do Brasil e da União Européia, na área de

avaliação de desempenho. De acordo com elas, a ação de cooperação teve por objetivo geral melhorar a capacidade de gestão de recursos humanos no que diz respeito à avaliação de desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, por meio do intercâmbio de experiências e conhecimentos entre o Brasil e a União Européia, bem como contribuir para o progresso e aprofundamento da Parceria Estratégica Brasil - UE e das suas relações bilaterais. A execução de uma ação desta natureza é de **suma importância para reafirmar a importância e a aplicabilidade da avaliação de desempenho como instrumento de gestão nas organizações públicas**. Para tal, foram realizadas três atividades principais: a Assistência Técnica especializada realizada por um Perito Sênior estrangeiro com o objetivo de apoiar técnica e pedagogicamente a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SRH/MP na construção de instrumentos que possam subsidiar a aplicação da avaliação de desempenho; a missão de quatro servidores públicos brasileiros a Portugal, país-membro da UE e parceiro na ação, com o objetivo de conhecer e trocar informações a respeito de práticas meritórias de avaliação de desempenho realizadas em órgãos públicos daquele país; e a realização de seminário, com o objetivo de sensibilizar os participantes quanto à importância da avaliação e sua integração a um sistema maior de gestão do desempenho por meio de palestras. Essas atividades resultaram em propostas de instrumentos de avaliação de desempenho, explicou a especialista.

## Painel 33

### **Taxonomia da Administração Pública Federal e o Anteprojeto de Lei de Organização Administrativa**

Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior

Tema – Taxonomia dos órgãos e entidades da administração pública federal e de outras entidades e instrumentos de implementação de políticas públicas

O especialista apresentou, de forma resumida, os resultados alcançados por meio de um estudo realizado para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a “Taxonomia dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal e de outras Entidades e Instrumentos de



Implementação de Políticas Públicas”. A pesquisa compreendeu a identificação de tipologias, estudos de caso e entrevistas com dirigentes. Segundo o especialista, o levantamento contribuiu para o debate do anteprojeto de Lei que visa a estabelecer normas gerais para administração pública direta e indireta, entidades paraestatais e de colaboração, proposta pela Comissão de Juristas. Contribuiu também para a ampliação do conhecimento, assim como reflexões e debates para o aperfeiçoamento do setor público. Uma das constatações é de que os modelos previstos na Constituição Federal de 1988 são insuficientes ou inadequados para a implementação de políticas públicas, em especial as sociais, como a Assistência à Saúde, Ensino, Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico, Cultura, Meio Ambiente, etc. É que muitos desses modelos foram sendo derivados e expandidos, paulatinamente, para adequarem-se às novas necessidades ou a necessidades pré-existentes. Na avaliação do painelistas, é urgente a revisão do modelo vigente de controles internos e externos, tanto de organização, quanto de instrumentalização.

Aldino Graef

Tema – Administração pública: os grandes temas da atualidade

Aldino Graef realizou, neste painel, uma análise de algumas das características mais relevantes da administração pública no Brasil e os grandes temas em debate na atualidade. Ele analisou as origens destas características na reforma de Estado na transição do regime militar para a democracia e o novo pacto social e federativo expresso na nova Constituição Federal de 1988. O especialista ressaltou também as mudanças do arcabouço jurídico da administração pública instituído pela nova Constituição e seus impactos no que se refere ao modelo descentralizado de administrado previsto no Decreto-Lei nº 200, de 1967, em especial na relação entre os órgãos do Governo Central e as entidades integrantes da administração indireta. De acordo com ele, a administração pública brasileira atual é essencialmente derivada da reforma do Estado representado pela nova Constituição

Federal de 1988. Um pacto social-liberal que resultou, ao longo dos anos, na diminuição do peso do Estado na economia e, concomitantemente, na implantação de novos direitos e benefícios sociais, na perspectiva de um Estado do Bem Estar Social. “O novo pacto federativo envolveu não somente uma ampla descentralização de atividades, mas também a introdução de formas de cooperação interfederativa sistêmica que extrapolam os estreitos limites da divisão tradicional de competências entre os entes federados e, desta forma, impõe a adoção de novos conceitos e modelos de organização administrativa”, concluiu o especialista.

Paulo Modesto

Tema – Anteprojeto de nova lei de organização administrativa: síntese e contexto

A disciplina da organização administrativa do Estado constitui o capítulo mais inconsistente do direito administrativo brasileiro, afirmou Paulo Modesto em palestra no IV Consad. De acordo com ele, o tema vem sendo caracterizado pelo casuismo e pela imprecisão conceitual. A Emenda Constitucional 19/98 possibilitou uma reversão parcial dessa deficiência, pois previu estatutos jurídicos comuns, a exemplo do estatuto das empresas estatais, dos contratos de autonomia e da lei complementar para delimitação das áreas de atuação das fundações estatais de direito privado. Mas ainda não são necessárias mudanças. Modesto explicou que no Governo Lula, o Ministério do Planejamento constituiu comissão de especialistas para elaborar um Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal e entes de colaboração. Após analisar o texto, ele concluiu que a organização administrativa em todo mundo está a reinventar-se, transformar-se e renovar-se. Mas, ao contrário do que ocorria no passado, a reforma da organização administrativa do Estado hoje não é apenas uma questão de modificação e adaptação da arquitetura institucional do próprio Poder Público (reforma orgânica), mas também uma transformação nas formas de interação do Estado com outros atores sociais.

## Painel 34

### **Cooperação Intermunicipal: a experiência europeia e os desafios para a realidade brasileira**

Paulo de Tarso Frazão Soares Linhares

Tema – Evolução da cooperação intermunicipal no Brasil

Neste painel, o palestrante buscou discutir a cooperação intermunicipal no Brasil, localizando e analisando os problemas que ela deve resolver, no quadro da organização federativa implantada a partir da Constituição de 1988 e a distribuição verificada de consórcios públicos no período 2005-2009. A análise dos dados observados permite concluir que há uma expressiva intensificação da cooperação entre entes federados, por meio da formação de consórcios, durante estes anos. Além do aumen-

to do total de consórcios, constatou-se ainda uma diversificação da natureza desta modalidade, com um forte crescimento daqueles voltados para o meio-ambiente e uma redução das desigualdades inter-regionais quanto ao processo de consorciamento. Segundo o painalista, foi possível notar também uma forte concentração do consorciamento intermunicipal na área de saúde pública. De acordo com ele, observando especificamente este setor, chama especial atenção à tendência de municípios pequenos e médios consorciarem-se mais do que os grandes. A conclusão final do especialista foi a de houve uma expansão do total de consórcios em todas as áreas de atuação, exceto na de transporte.

## Painel 35

### **Concessão de flexibilidade na gestão: pequenos avanços, grandes resistências, impactos nos resultados**

Regina Silvia Pacheco

Tema – Flexibilidades e autonomia de gestão no Brasil: o estado da arte

Regina Pacheco discutiu a concessão das flexibilidades de gestão para o alcance de resultados, buscando colocar o Brasil em perspectiva comparada. Na experiência internacional de reformas do setor público das últimas três décadas, a concessão de autonomias de gestão tem sido a contrapartida para a melhoria dos resultados, por meio das experiências de contratualização, em que são concedidas autonomias na gestão orçamentária, compras, recursos humanos, dentre outras. De acordo

com a especialista, no Brasil, a possibilidade de concessão de flexibilidades foi introduzida há cerca de uma década, por meio da Emenda Constitucional decorrente do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Os esforços de reforma em direção à gestão orientada a resultados iniciaram-se no governo federal, mas sua implementação, nessa esfera, foi baixa já no período 1995-2002 e reduzida a partir de 2003. Já os governos estaduais têm desenvolvido iniciativas que dão continuidade à agenda de reformas. É possível notar avanços em direção a resultados, mas no que toca à concessão de flexibilidades os avanços são tímidos e não parecem indicar perspectivas otimistas. A especialista

explicou que o tema foi retomado por uma comissão de juristas encarregada pelo governo federal de propor uma lei orgânica da administração pública, em 2009.

Humberto Falcão Martins e Sara Lin Levy

Tema – “Inflexibilização”: limitações à flexibilização em parcerias com entes de cooperação

Neste trabalho, Humberto Levy discutiu em que extensão as flexibilidades inerentes à natureza de direito privada dos entes de cooperação parcerizados são respeitadas e mantidas, sem limitações ou imposição de regras publicistas. Nesse sentido, ele apresentou detalhes de cinco modelos de parcerias de gestão: Organização Social (OS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Serviço Social Autônomo (SSA), Fundações Estatais (FE) e Parcerias Público-Privadas (PPP). De acordo com ele, a análise permitiu a identificação de 27 fatores de inflexibilidade, em quatro grandes áreas, que influenciam as parcerias do poder público: gestão financeira e patrimonial; gestão de recursos humanos; gestão de suprimento; e atuação. “Identificou-se que os casos com maior grau de inflexibilidade são o de FE e SSA. Já o modelo com maior grau de flexibilidade é o de PPP, enquanto OS e OSCIP formam o meio termo do grau de flexibilidade dentre os casos avaliados. Observou-se também que metade dos fatores de inflexibilidade interfere, em maior ou menor grau, no desempenho das parcerias firmadas”, afirmou o especialista, em seu trabalho.

Renata Vilhena

Tema – Flexibilidades na gestão: a experiência de Minas Gerais

A flexibilidade na gestão foi o principal ponto da palestra de Renata Vilhena. Ela contou a experiência de Minas Gerais, em que as flexibilidades gerenciais estão relacionadas à pactuação de resultados, por meio de Acordos de Resultados. O modelo se estabelece em dois níveis. O primeiro entre governador e secretários, focado nos compromissos a serem alcançados para a realização da agenda estratégica (áreas de resultados) para cada sistema operacional (secretarias e entidades vinculadas). O segundo se dá entre os secretários e suas unidades operacionais, focada no desdobramento do acordo de resultados. De acordo com a especialista, em consonância ao modelo de pactuação de resultados e flexibilização, foi desenvolvida e está em curso uma série de aprimoramentos gerenciais e institucionais com vistas a garantir o alcance de resultados. No que tange à flexibilização, não obstante o impacto não tenha sido mensurado, a concessão de prerrogativas ampliativas de autonomia contribui para o alcance dos resultados. A prerrogativa de alteração dos cargos de provimento em comissão, das funções gratificadas e das gratificações temporárias estratégicas, por exemplo, permitiu que o dirigente máximo do órgão e entidade promovesse a alocação de pessoas de maneira eficiente, com o objetivo de alcançar metas e de executar os projetos prioritários para a instituição. No entanto, este é apenas um exemplo do aprendizado proporcionado pelo modelo, explicou a especialista.

## Painel 36

### Avanços no Atendimento ao Cidadão: A experiência do Acre

Airton Queiroga de Oliveira

do estado do Acre

Tema – Política de atendimento ao cidadão

O Governo do Acre estabeleceu, por meio do



Dec. nº 3.357/08, uma política de relacionamento com vistas a garantir a interação democrática e o fluxo intensivo e constante de soluções inovadoras de acesso aos serviços públicos. Os resultados desta medida foram os principais pontos da palestra do especialista no IV Consad. Ele explicou que essa nova política trata-se, na verdade, de uma postura pedagógica, pois não só redireciona a forma como a população demanda os serviços públicos, mas induz um novo padrão de comportamento do servidor público em todos os níveis. É recorrente a afirmativa que os serviços públicos funcionam mal, que os cidadãos são maltratados, que a burocracia impede o exercício da cidadania. Pela nova política, cabe ao servidor público acolher a população com respeito, dignidade, celeridade e qualidade, com o objetivo de aproximar o Estado do cidadão, reduzindo barreiras burocráticas, onde a qualidade, agilidade, cortesia e ordem de chegada são os fundamentos que norteiam o atendimento. De acordo com Airton Oliveira, os efeitos positivos do novo modelo de relação têm sido evidenciados não somente pelo crescente índice de satisfação do usuário, obtido pelas manifestações solicitadas, mas também internamente pela crescente procura dos servidores e chefias das organizações estatais em solicitar a capacitação da Nova Política de Atendimento.

Henry Antônio Silva Nogueira

Tema – A eficiência na prestação do serviço público: um estudo de caso da Organização em Centros de Atendimento (oca) no Acre

Neste painel, o especialista apresentou o índice de eficiência do modelo de oferta de serviço público adotado na Organização em Centros de Atendimento (OCA), na cidade de Rio Branco, no Acre. A metodologia utilizada constitui-se na aplicação de questionário ao usuário dos serviços para verificar o nível de satisfação em relação à qualidade, tempo, e custos. Relacionando tais variáveis, e considerando as demais constantes, utilizou-se um modelo matemático para o cálculo de

um índice de eficiência. Chegou-se a um nível de eficiência do modelo adotado na OCA de 31,83%, o que indica a máxima satisfação de aproximadamente 32% dos usuários dos serviços oferecidos. “Ao implementar um enfoque sobre o cidadão, orientando-se para qualidade e celeridade dos serviços prestados, a OCA promove mudanças no campo dos valores, da cultura organizacional e administrativa, bem como, influencia na formação de uma sociedade com mais cidadania, servindo como referência para outras instituições provedoras de serviço públicos”, afirmou o painelistas em seu trabalho. Segundo explicou, a Unidade de Atendimento da OCA em Rio Branco reflete a principal tendência da Administração Pública: a modernização. As mudanças culturais, estruturais, de processos e valores em relação à prestação do serviço público, podem ser verificadas nos procedimentos dos agentes responsáveis. O modelo tem como objetivo a excelência no atendimento. E a principal mudança é a do enfoque sobre a satisfação do usuário na utilização do serviço acessado.

Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes, Junior Rodrigues e Waniza Beatriz Costa

Tema – Balcão multisserviços viabilidade de integração entre órgãos

Para eliminar os entraves que separam o Governo da população e para que esta possa usufruir de melhores condições de acesso aos serviços públicos, o Governo do Estado do Acre priorizou todas as iniciativas de acesso da população aos serviços públicos, instituindo o Balcão Multisserviços. Segundo explicou os especialistas, durante palestra no IV Consad, nessa modalidade de atendimento, o cidadão pode solicitar vários serviços em um único guichê, apresentando uma única vez todos os documentos requisitados e um único cadastro de informações que é preenchido eletronicamente. Essas informações são passadas diretamente para todos os órgãos parceiros e com isso o cidadão não precisa mais repeti-las em cada solicitação que fizer. O Estado tem agilizado sobremaneira o aten-

dimento ao promover essa interação entre os órgãos. Ao reduzir a burocracia, afirmaram os especialistas, o governo tem tornando prática a vida da população, ao valorizar e respeitar os seus direitos. No entanto, para o pleno sucesso da iniciativa, faz-se necessária a superação de alguns entraves. O maior deles,

de acordo com os painelistas, é a falta de alinhamento, até mesmo de filosofia, entre os órgãos públicos que constituem o BM. “Muitas vezes, é difícil convencê-los de que, por exemplo, a não exigência de um documento autenticado não vai tornar o trabalho menos seguro”, disseram os especialistas.

## Painel 37

### Gestão do Programa Bolsa Família: novos avanços e desafios

Cláudia Regina Baddini Curralero, Elaine Cristina Licio, Ana Heloísa Viana Silva Moreno e Anna Cláudia Romano Pontes

**Tema – Desafios para a gestão intersetorial e intergovernamental do Programa Bolsa Família para o enfrentamento da pobreza**

Os especialistas abordaram, neste painel, os principais avanços e novos desafios para o aperfeiçoamento da gestão do Programa Bolsa Família numa perspectiva de reforçar a gestão intersetorial e intergovernamental das políticas de assistência social, saúde e educação para as famílias mais pobres. Eles problematizaram o conceito de pobreza, que não se caracteriza apenas como insuficiência de renda, mas por graves privações de elementos vitais para os seres humanos como comida, água potável, instalações de saneamento, atenção à saúde, moradia, ensino e informação, aspectos que não dependem apenas da renda, mas da possibilidade de acesso aos serviços sociais. Isso, na avaliação deles, remete a necessidade de que ações mais integradas sejam ofertadas às famílias mais pobres, evidenciando a necessidade do trabalho intersetorial das políticas sociais. De acordo com os especialistas, atualmente a gestão do PBF conta com diversos elementos que favorecem a atuação intersetorial no enfrentamento da extrema pobreza, como o repasse de recursos financeiros a estados e municípios a partir do respectivo desempenho na gestão do Programa. No entanto, diante disso, o PBF ainda terá

de enfrentar desafios no sentido de aumentar a articulação intersetorial e intergovernamental de forma que os esforços de cada política, programa ou ação, cheguem às famílias e atendam as suas necessidades, enfrentando suas vulnerabilidades, reduzindo os riscos as que estão expostas e ofertando serviços que lhes garantam a perspectiva de uma cidadania plena.

Cláudia Regina Baddini Curralero e Analúcia Faggion Alonso

**Tema – O índice de gestão descentralizada (IGD) e o sistema de condicionalidades (sicon) como ferramentas de gestão intersetorial do Programa Bolsa Família**

A pobreza compreendida a partir de seu caráter multidimensional requer para sua superação, além do trabalho conjunto por parte dos municípios, estados e União, um esforço de coordenação no sentido de buscar a integralidade do atendimento às populações mais pobres a partir de uma maior coordenação e na medida do possível, integração das políticas sociais voltadas a esse público. Foi o que defendeu Cláudia Curralero e Analúcia Alonso, durante palestra no IV Consad. De acordo com ela, essa perspectiva de coordenação exige a adoção de mecanismos de gestão mais intersetoriais ou transversais, assim como de ferramentas de gestão que respondam as dificuldades inerentes a esse tipo de arranjo. A construção de rede de atores para o desenvol-

vimento de políticas de enfrentamento à pobreza, como o desafio proposto pelo Programa Bolsa Família, depende de acordos institucionais entre as diferentes áreas, nas três esferas de governo, bem como da pactuação de parcerias, a atuação efetiva das instâncias de controle social e a adesão dos participantes da rede por meio do compartilhamento de interesses e objetivos. De acordo com elas, em outras palavras, o enfrentamento da pobreza requer por parte dos municípios, estados e União um esforço de coordenação no sentido de se buscar a integralidade do atendimento às populações mais pobres, tanto por parte do PBF como das políticas sociais.

Rodrigo Lofrano Alves dos Santos e Elaine Cristina Licio

**Tema – Resultados e desafios do acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família**

Famílias atendidas pelo Programa Bolsa Família têm apresentado menor índice de evasão escolar e maior acesso à saúde. É o que mostra o acompanhamento das “condicionalidades” da iniciativa, apresentado pelos especialistas durante o IV Consad. Eles explicaram

que a fixação de critérios para o programa, assim como o monitoramento dos mesmos, tem permitido identificar, dentre as famílias beneficiárias, situações em que direitos sociais básicos nas áreas de saúde, educação e assistência social não são plenamente exercidos. Um objetivo do programa, entre outros, é o de promover neste segmento da sociedade a oportunidade de maior desenvolvimento social e exercício da cidadania, garantida a todos pela Constituição de 1988. Neste sentido, torna-se essencial desenvolver ações que promovam efetivamente o acesso a serviços de qualidade como uma questão prioritária e complementar à própria transferência de renda. De acordo com os especialistas, atualmente, cerca de 7,2 milhões de famílias são acompanhadas em relação à agenda da saúde e 15,5 milhões de crianças e adolescentes têm informações de frequência escolar registradas. Das famílias acompanhadas pela saúde, 99,5% tiveram cumprimento integral no último período. Na educação o percentual foi de 96,3% das crianças e jovens acompanhados. Estudos sobre os impactos do PBF indicam que as condicionalidades têm de fato contribuído para a diminuição da evasão e a melhoria da progressão escolar e da situação de saúde e nutrição das famílias beneficiárias.

## Painel 38

### Inovação na Gestão Pública Federal

Elisabete Ferrarezi, Sônia Naves Amorim e João Alberto Tomacheski

**Tema – Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso inovação: indícios de mudança da gestão no Governo Federal?**

Os pesquisadores relatam os projetos sustentáveis premiados no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, entre 1996 a 2006. De acordo com eles, identificou-se elevado índice de sustentabilidade nas práticas: 71,7% das inovações pesquisadas continuavam ativas, indicando razoável

enraizamento no acervo das instituições federais. A hipótese é a de que a continuidade de inovações por longos períodos de tempo, sob distintas administrações, constitui indício de uma mudança mais profunda na gestão pública federal, ultrapassando as alterações no plano político e governamental. A análise focada nas iniciativas ativas permitiu inferir circunstâncias que parecem favorecer essa continuidade, tais como a visibilidade dos resultados alcançados, o envolvimento dos servidores na inovação, a existência de uma liderança ativa e de ambiente institucional que promova o acompanhamento e o ajuste das iniciativas a novas cir-



cunstâncias. Segundo os pesquisadores, uma das constatações mais evidentes na pesquisa com as iniciativas ativas foi a importância do ambiente institucional para assegurar a permanência da prática inovadora, corroborando para a análise, segundo os autores pesquisados, de que implantar a inovação é apenas parte do esforço de mudança, sendo necessárias respostas mais sofisticadas para a sua sustentação.

Eduardo Raupp de Vargas

Tema – Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no concurso inovação na gestão pública federal (1996-2006)

Eduardo Vargas apresentou, neste painel, os resultados de pesquisa sobre a disseminação de inovações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido, no Brasil, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desde 1996. O objetivo do estudo foi o de identificar se as iniciativas premiadas foram de alguma forma adotadas por outros órgãos ou setores do órgão de origem da inovação. De forma geral, as iniciativas que apresentaram maiores evidências de disseminação foram aquelas que conseguiram estabelecer uma relativa independência da esfera governamental. Em outras palavras, tornaram-se referência para a sociedade e não tiveram sua continuidade ameaçada por mudanças de orientação política, ampliando sua longevidade e capacidade de disseminação. Outra constatação é a de que o prêmio parece ser identificado claramente com a consolidação e continuidade da iniciativa e somente de forma indireta com a disseminação. De acordo com ele, os critérios relacionados à sustentabilidade das inovações parecem ser de suma importância também para que se possa antecipar a possibilidade de disseminação das inovações.

Clarice G. Oliveira

Tema – Inovações na entrega de serviços públicos: o papel do concurso inovação na identificação de práticas inovadoras

A promoção da inovação no setor público envolve questões político-administrativas dos órgãos governamentais, preocupações com o impacto das políticas públicas e com a melhoria das relações entre Estado e sociedade. Nesse sentido, a palestrante relatou a experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, que se dedica a incentivar a inovação dentro das equipes e departamentos dos órgãos federais, destacando o potencial transformador de pequenas mudanças. Desde a primeira edição do Concurso Inovação, as práticas premiadas evoluíram de experiências mais focadas na melhoria interna da gestão pública e dos serviços prestados para iniciativas que enxergam o cidadão como participante legítimo do processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Nesse sentido, a painelistra apresentou um panorama do Concurso Inovação entre 1996 e 2010, destacando os princípios norteadores do Concurso; as conquistas do Concurso Inovação e sua relação com diferentes momentos históricos e governamentais; e exemplos de iniciativas premiadas que ilustram ações e instrumentos inovadores utilizados na entrega de serviços públicos, contribuindo para o atendimento das demandas da sociedade. A constatação é a de que prêmios de inovação e qualidade incentivam mudanças na gestão pública e permitem a disseminação de práticas. “A trajetória de 15 anos do Concurso Inovação é exemplo de como as diretrizes governamentais na área de gestão podem ser difundidas de modo eficaz para os servidores públicos. Os resultados do prêmio demonstram como essas diretrizes estão sendo processadas e incorporadas nas práticas inovadoras”, afirmou em sua apresentação.

## Painel 39

### Governo Eletrônico, Serviços e Participação Popular: Novas Propostas e Desafios

Everson Lopes de Aguiar e João Batista Ferri de Oliveira

Tema – Proposta de desenho de uma política

de e-serviços para o Governo Federal

Os palestrantes apresentaram, neste painel, os detalhes da proposta de uma nova política de prestação de serviços públicos federais por meios eletrônicos (e-Serviços), desenvolvida pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e focada nas necessidades dos usuários. Há protótipos de e-serviços que poderão ser disponibilizados à sociedade via mensagem de texto (SMS) ou via redes sociais. Para os especialistas, muitos são os desafios e barreiras para se atingir a universalização do acesso a serviços públicos eletrônicos. Todavia, projetos desta natureza podem amenizar o desalinhamento entre a oferta e a disponibilidade de e-serviços, pois consistem em iniciativas de baixa complexidade, que podem gerar um impacto interessante à sociedade. Percebe-se que políticas articuladas e complementares como esta têm maior chance de sucesso, embora dependam também de vontade política e de liderança por parte da alta cúpula para que sejam implantadas.

Raquel Sacheto

Tema – Participação popular em direção à democracia eletrônica

O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para oferecer soluções que

propiciem, facilitem ou incrementem a participação dos cidadãos nas tomadas de decisão política foi o ponto central da palestra de Raquel Sacheto no IV Consad. Ela relatou os resultados parciais de estudos de caso realizados com base nos serviços de consulta pública por meios eletrônicos oferecidos pelos órgãos da administração pública federal. Esses estudos buscaram verificar se a existência do canal de comunicação entre governo e sociedade em ambiente virtual favorece o fortalecimento da prática democrática, garantindo acesso à informação, assim como uma real possibilidade ao cidadão, de contribuir na formulação, adequação ou aprimoramento de políticas, estratégias, projetos e resoluções, em um espaço público e aberto para a discussão e deliberação. A conclusão foi a de que o uso das TICs, ao menos no que diz respeito à oferta dos serviços de consulta pública por meio de sistemas eletrônicos, é ainda muito incipiente na administração pública federal, uma vez que apenas quatro órgãos oferecem o serviço e ainda de maneira deficitária. A falta de estímulo à participação e as dificuldades de acesso aos sistemas exigem tanto dos usuários interessados em contribuir que a principal impressão é a de que esses sistemas apenas reforçam antigas estruturas institucionais em um novo tipo de ambiente: ou seja, apenas transferem o serviço para o ambiente virtual (Internet), incluindo aí toda a burocracia já existente nas repartições.

## Painel 40

### **Desburocratização e oferta de serviços públicos: a experiência recente de Minas Gerais**

João Luiz Soares e Cristhian Maduro Leme de Sousa

Tema – Projeto Estruturador Descomplicar: integração dos órgãos envolvidos no processo de abertura de empresas via Minas Fácil

Os pesquisadores detalharam o esforço em-

preendido pelo Governo de Minas por meio do Projeto Estruturador Descomplicar, que busca garantir maior eficiência nos seus processos, especialmente no que tange à melhoria do ambiente de negócios. Segundo estudos do Internacional Finance Corporation (IFC), o processo de abertura de empresas tem papel importante no ambiente de negócios de um

país e, portanto, deve ser simples e célere. Com base nisso, o governo mineiro implantou o programa Minas Fácil, que objetiva oferecer ao empreendedor um processo de abertura de empresas mais simplificado e qualificado. Sob o conceito de one-stop-shop, o programa proporciona um processo composto por quatro etapas: viabilidade de nome e endereço; coleta do cadastro sincronizado; geração automática de documentos e registro da empresa. O Minas Fácil integra a Receita Federal do Brasil, Secretaria de Fazenda, Junta Comercial, Corpo de Bombeiros, Secretaria de Meio Ambiente, Vigilância Sanitária e prefeituras. De acordo com os especialistas, como principais resultados, observam-se as reduções do número de procedimentos, que caiu de 11 para quatro, e do prazo, que passou de 45 dias, em 2007, para nove dias, em 2010.

Luiz Henrique Zanforlin

Tema – Projeto Estruturador Descomplicar: integração do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais ao Minas Fácil

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, por meio do Projeto Estruturador Descomplicar, vem desenvolvendo um conjunto de ações em busca da simplificação e otimização do processo de licenciamento contra incêndio e pânico, afirmou Luiz Henrique Zanforlin, em palestra no IV Consad. De acordo com ele, após esse trabalho, o CBMMG passou a contar com um processo de concessão do AVCB muito mais ágil e eficaz, no qual o empreendedor sabe exatamente, antes mesmo de constituir seu negócio, sobre todos os passos que deverá percorrer para obter seu licenciamento. Além disso, a integração com o Minas Fácil possibilitou a disponibilização ao empreendedor da Certidão de Dispensa do Auto de Vistoria do CBMMG para as empresas isentas de risco e o Certificado Provisório do Funcionamento para as empresas de baixo risco, garantindo celeridade e maior qualificação ao processo de regularização dos empreendimentos junto ao órgão. Segundo o especialista, espera-se que essas integrações,

além de trazerem transparência e governança ao processo por parte do CBMMG, garantam também que o órgão esteja alinhado ao modelo proposto pelo Governo de Minas, o qual define que o processo de abertura, manutenção e encerramento de empresas seja cada vez mais ágil e inteligente. Espera-se, a partir desse cenário de constituição de empreendimentos, que o empreendedor preocupe-se cada vez menos com a burocracia e mais com a gestão do seu negócio, fortalecendo, portanto, um ambiente institucional adequado ao desenvolvimento da cidadania e dos investimentos privados do Estado.

Cristhian Maduro Leme de Sousa e Suhêrda Martins Lamounier

Tema – Projeto Estruturador Descomplicar: integração da Vigilância Sanitária do Estado de Minas Gerais ao Minas Fácil

O Projeto Estruturador Descomplicar, aliado ao programa Minas Fácil, ambos desenvolvidos pelo Governo de Minas Gerais, vem simplificando e otimizando o processo de licenciamento sanitário para novas empresas, explicaram os especialistas neste painel. A Vigilância Sanitária recebe do sistema integrador Minas Fácil as informações das empresas constituídas no estado – o contribui sobremaneira para que a execução de suas ações seja realizada com maior eficácia. Para servir de suporte a esse processo, foram desenvolvidos dois sistemas informatizados: um que permite dimensionar e otimizar as atividades da vigilância sanitária, fornecendo ferramentas operacionais e gerenciais, e outro que realiza as análises básicas do projeto arquitetônico, de forma automatizada. Outra ação adotada, segundo os painelistas, foi a categorização das atividades econômicas passíveis de licenciamento de acordo com o grau de risco. De acordo com eles, o Governo de Minas, desde 2007, por meio do seu Projeto Estruturador Descomplicar, vem cumprindo metas cada vez mais ambiciosas no que diz respeito a ações para o fortalecimento de um ambiente econômico compe-



titivo, estável, seguro ao investidor, atrativo à criação de negócios e adequado ao bom desenvolvimento da cidadania. Segundo os painelistas, a partir da construção de novas políticas públicas, entre as quais a de simplificação e desburocratização de processos, o panorama, após quatro anos desde a criação do Descomplicar, fortalece-se na transformação da realidade mineira como um todo.

Priscila Malaguti

Tema – Projeto estruturador descomplicar: integração da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais ao Minas Fácil

A Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, por meio do Projeto Estruturador Descomplicar, desenvolveu um

conjunto de ações, na busca da simplificação e otimização do processo de abertura de empresas no estado. O funcionamento e resultado desta nova ferramenta foram detalhados por Priscila Malaguti, durante apresentação no IV Consad. Os resultados são impressionantes. De acordo com ela, com a iniciativa, mais de 70 mil empreendedores receberam, a partir de 2009, informações sobre o impacto ou potencial poluidor de seu empreendimento. Houve também a emissão de mais de 50 mil Certidões de Dispensa, de forma gratuita e virtual, em 2010, e a disponibilização, neste ano, de um novo serviço de emissão da Autorização Ambiental de Funcionamento via Minas Fácil. “Minas Gerais tem direcionado sua atuação de forma a consolidar-se como ‘Estado Eficiente’ e impulsionador do desenvolvimento. Por meio de um conjunto de Projetos denominados ‘Estruturadores’, o governo focou diversas áreas de atuação”, concluiu a especialista.

## Painel 41

### Licenciamento, Fiscalização e Governança na Gestão Ambiental

Maria Silvia Rossi e Pedro Alberto Bignelli

Tema – Avanços no licenciamento ambiental federal – refinamento do instrumento público

A licença ambiental (LA) tem evoluído com o paradigma do desenvolvimento desde a instituição da Resolução CONAMA 237/97, afirmaram os especialistas em palestra no IV Consad. A constatação deles parte do estudo da LA da UHE Belo Monte sobre a incorporação de preocupações afetas ao desenvolvimento regional. Na LA das UHE do rio Madeira (2008), por exemplo, observou-se a sinalização de novo papel do empreendedor, onde este surge como co-responsável por soluções sustentáveis de âmbito regional. Mas, foi em Belo Monte que os especialistas verificam de fato uma inovação: a obrigatoriedade de ações antecipatórias, presentes na licença previa; as quais se definem como exigência da concatenação dos cronogra-

mas da obra com outras de infraestrutura, a fim de aprofundar o desenvolvimento socioeconômico local. Nas análises realizadas, isso representa o fim da era que considerava o impacto ambiental estrito, e o início de um olhar prático transdisciplinar e interssetorial à questão ambiental. Isso significa, em outras palavras, segundo os painelistas, que problemáticas de dimensão humana e social passam a pautar os setores antes ocupados com obras de engenharia.

Pedro Alberto Bignelli e Maria Silvia Rossi

Tema – Reflexos da evolução do licenciamento ambiental frente à consolidação da matriz energética brasileira – estudo do setor hidrelétrico na Amazônia

Uma reflexão sobre o histórico da evolução do Licenciamento Ambiental frente à consolidação

da matriz energética brasileira. Assim foi a palestra de Pedro Bignelli e Maria Rossi no IV Consad. De acordo com eles, desde os anos 50, o Brasil vem perseverando na consolidação de uma matriz energética limpa. Estima-se que 47,2% da energia total hoje produzida são provenientes de fontes renováveis. Face ao atual ritmo de desenvolvimento, ocorreram projetos de Usinas Hidroelétricas, as quais se defrontaram com três etapas distintas de avaliação e gestão ambiental. No Brasil, após uma máxima participação, na matriz interna (50,4%), do petróleo e seus derivados em 1979, houve expressivo aumento da participação de energia hidráulica e gás natural, com significativo esforço de substituição desses energéticos por derivados da cana (etanol carburante e bagaço para fins térmicos). Em contraste, neste mesmo período, nos países ditos de primeiro mundo houve forte incremento de energia nuclear, seguida de gás natural, explicada em parte pelos choques nos preços do petróleo ocorridos em 1973 (de US\$ 3 o barril para US\$ 12) e em 1979 (de US\$ 12 para US\$ 40) (Ministério das Minas e Energia, 2010). O Brasil, por sua vez, vem perseguindo a consolidação de uma matriz energética mais limpa. Estima-se que 47,2% da energia total hoje produzida são provenientes de fontes renováveis, tais como a bioenergia (lenha, carvão vegetal, produtos da cana, óleos vegetais e outras biomassas) e a energia hidráulica.

Maria Silvia Rossi

Tema – Avanços na governança interna na supe-

rintendência do Ibama no DF – estudo de caso da elaboração de contrato específico para fauna silvestre

Maria Rossi analisou a experiência do IBAMA-DF no levantamento de dados e produção de informações internas, voltadas para a articulação destas por interação interssetorial para desenho e licitação de contrato de alimentação para fauna silvestre no CETAS/IBAMA-DF. De acordo com a especialista, competências institucionais fundamentais foram geradas a partir deste papel mais articulador. Ela destacou como fundamental para este novo quadro o marco legal para a gestão da fauna silvestre no Brasil, definido por um conjunto de leis federais: a Lei 5.197/1967 (Código de Proteção à Fauna), Lei 7.653/1988, Lei 9.605/1998 (Lei da Vida) e o Decreto 3.179/1999. Para o cumprimento da atribuição da gestão da fauna silvestre brasileira, o IBAMA também instituiu o sistema de Centros de Triagem de Animais Silvestres, o qual tem por objetivo “recepção, triar e tratar os animais silvestres resgatados ou apreendidos pelos órgãos fiscalizadores, assim como eventualmente, receber animais silvestres de particulares que os estavam mantendo em cativeiros domésticos de forma irregular como animais de estimação”. De acordo com a especialista, o papel destes centros é de fundamental importância em todas as regiões do país, particularmente nas áreas onde o habitat silvestre está comprometido ou foi eliminado, a exemplo das áreas consideradas fronteiras do desmatamento no país, ou em áreas de agressiva expansão urbana.

## Painel 42

### Atendimento ao cidadão: instrumentos de cidadania e qualidade dos serviços públicos

Lília Soares Ramos Ferreira

Tema – O cidadão e o acesso aos serviços públicos

Neste painel, a palestrante destacou a importância da Carta de Serviços – instrumento criado pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009,

para facilitar o relacionamento das organizações com os seus usuários. O artigo 11 da norma estabelece a obrigatoriedade de os órgãos e entidades do poder Executivo Federal elaborar e divulgar a Carta de Serviços. Esse documento deve informar aos cidadãos quais os serviços prestados pela administração e como acessá-los, assim

como quais são os compromissos e os padrões de atendimento estabelecidos. A carta pode ser divulgada por meio eletrônico ou disponibilizada por meio de folder ou cartilhas em balcões de 1º atendimento. Segundo a especialista, a carta deve ser entendida também como um instrumento de gestão que reflete efetivamente o papel social da organização, que tem como objetivo facilitar o acesso do cidadão aos serviços públicos com eficiência e eficácia. Nesse sentido, a Carta de Serviços, como instrumento propulsor da melhoria da gestão e de cidadania, pode também possibilitar uma maior participação da sociedade e fortalecer a credibilidade desta perante a administração pública. Entretanto, esse é um esforço que precisa ser contínuo e apoiado pelos diversos entes governamentais, sendo necessário fomentar a participação dos cidadãos no monitoramento do setor público de forma a gerar massa crítica e implantar melhorias que atendam às expectativas dos usuários dos serviços públicos.

Graziela Maria Fernandes das Neves

Tema – Política de atendimento ao cidadão – requisito para elevar o padrão e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público

No Painel – Direcionar a ação do Estado às demandas da sociedade tem sido um desafio constante a ser alcançado pelos órgãos públicos que realizam atendimento direto à população, afirmou Graziela Neves durante palestra no IV Consad. No entanto, a participação efetiva dos cidadãos na melhoria dos serviços oferecidos pelo setor público encontra-se diluída, considerando alguns fatores: a ausência do controle social por parte dos cidadãos sobre os administradores públicos, a falta de informações que facilitem o acesso do cidadão aos serviços e o não reconhecimento do cidadão como o principal beneficiário das melhorias dos serviços oferecidos. De acordo com a especialista, faz-se necessária a superação desses desafios, assim como se faz imprescindível o aprimoramento da gestão do atendimento mediante a construção de uma Política de Atendimento ao Cidadão que estabeleça as diretrizes básicas para um atendimento de excelência. Nesse sentido, a palestrante defendeu a acessibilidade às informações como fundamental

para uma política voltada à melhoria da qualidade do atendimento. Segundo ela, essa Política de Atendimento ao Cidadão não precisa constar necessariamente em um texto legislativo, mas vai além de um simples documento, pois deve ser um marco institucional que deverá orientar a atuação da organização com foco no cidadão-usuário dos seus serviços, possibilitando a execução de um atendimento com qualidade, em conformidade com padrões previamente definidos e divulgados.

Carlos Eduardo Espíndola, João Batista Ferri de Oliveira e Maurício Marinho Formiga

Tema – A tecnologia da informação como meio para facilitar o acesso do cidadão aos serviços públicos

Os palestrantes apresentaram, neste painel, o Guia de Serviços – portal do Governo Federal que contém informações sobre os serviços prestados pela administração e o Decreto Cidadão, um marco legal que visa à desburocratização e simplificação do atendimento ao cidadão. De acordo com os especialistas, por meio do uso de tecnologias, é possível democratizar e universalizar o acesso aos serviços públicos. A criação de um portal que consolide, catalogue, organize, classifique e disponibilize as diversas informações sobre os serviços, dentro de uma diretriz legal e uma política de Estado, integrando e convergindo as ações do governo, visando ainda a aderência aos padrões e melhores práticas de atendimento ao cidadão tornam-se essenciais para a criação de um novo cenário na prestação dos serviços públicos. “Em uma perspectiva de melhoria contínua e necessária, inferem-se grandes desafios neste projeto, mas a organização e transparência sobre a prestação de serviços pelo governo, por meio de sítios eletrônicos integrados, interoperáveis, acessíveis e compatíveis com dispositivos móveis, ações sustentadas por meio de diretrizes e políticas governamentais, representam um benefício direto e fundamental para um dos mais fundamentais e importantes objetivos do Estado: formas de prestação de serviços ao cidadão cada vez mais transparentes, eficientes e democráticas”, afirmaram os especialistas no trabalho.



## Painel 43

### Os desafios do Programa Nacional de Banda Larga

Sérgio Tadeu Neiva Carvalho

Tema – O diagnóstico das TICs nos 100 primeiros municípios atendidos pelo PNBL como ponto de partida para serviços de TIC de valor agregado

O palestrante apresentou, neste painel, um diagnóstico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas cem cidades onde o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL) foi implantado. Ele explicou que o PNBL foi criado pela União para massificar o fornecimento e uso da banda larga nas diversas regiões do país. Entretanto, existem barreiras a serem superadas, como a carência de infraestrutura de comunicações, a necessidade de capacitação e a disposição dos governos em inovar e agregar valor. Segundo o especialista, o aumento expressivo do número de brasileiros que usam a internet em seu dia-a-dia e o crescimento da penetração de seu acesso nos domicílios e empresas brasileiras tem contribuído para a criação de um novo cenário econômico e social no Brasil, permitindo que governos, empresas e cidadãos interajam, cada vez mais, por meio de ambientes virtuais criados pelas aplicações web. Essa realidade é expressa também pelo desenvolvimento e pela implantação de programas de governo eletrônico no Brasil. No entanto, segundo um estudo de governo eletrônico realizado pela ONU em 2010, o Brasil ocupa a 61ª posição no índice que mede a disponibilidade e capacidade da administração usar tecnologias online e móveis para executar funções de governo. A conclusão é de que o desenvolvimento do Brasil pode estar comprometido pela incapacidade do Estado no uso de tecnologias para prover serviços. Dessa forma é primordial o aparelhamento de soluções de TIC da administração pública brasileira, principalmente nos entes políticos municipais.

Cristiane Lima Guadagnin Cardoso e Eduardo Grizendi

Tema – Implantação da rede nacional de suporte ao Programa Nacional de Banda Larga – PNBL – e a importância das iniciativas de redes dos entes federados e municípios

Neste painel, os especialistas apresentam o resultado dos trabalhos que vem sendo desenvolvidos pelo Comitê Gestor do Programa de Inclusão Digital e do Programa Nacional de Banda Larga (PNBL) e pela Telebrás para facilitar a integração e ampliar a capilaridade nacional por meio da conexão e/ou compartilhamento de infraestrutura com as redes distritais, estaduais e municipais construídas pelos governos das unidades da federação e municípios. A conclusão dos especialistas é a de que o Governo Federal e a Telebrás vêm atuando de forma conjunta para estimular a disponibilização e compartilhamento de redes estaduais e municipais projetadas ou construídas pelos governos das unidades da federação e municípios. Com isso, verifica-se uma significativa otimização dos recursos. Outro ponto destacado pelos especialistas foi a boa expectativa quanto à evolução desta infraestrutura básica de telecomunicações, devido a ações conduzidas pelo Governo Federal. Segundo os especialistas, isso certamente trará a médio e longo prazo maior disponibilização destas infraestruturas básicas. Tais ações, portanto, devem ser seguidas pelos governos estaduais e municipais.

Lilian Barbara Bender Portugal

Tema – Redução dos preços de internet em banda  
A redução dos preços da internet após a instituição do Plano Nacional de Banda Larga

(PNBL) foi o foco da palestra de Lilian Portugal no IV Consad. A análise dela é a de que o mercado brasileiro já começa a reagir. Por um lado, locais antes ignorados, agora estão recebendo atenção e, por outro, as empresas estão praticando preços menores aos até então vigentes. Isso tudo em razão do lançamento do PNBL e do cronograma de atendimento das 100 cidades estabelecido pela Telebrás. “O cenário atual de telecomunicações do país apresenta uma oferta deficitária de infraestrutura em vários municípios, baixa concorrência, cobertura limitada e prática de preços elevados,

fatores que restringem o acesso à banda larga a muitos cidadãos. A adoção da estratégia de utilizar a Internet como instrumento para fomentar o desenvolvimento e a integração da sociedade está na pauta das Políticas Públicas para os próximos anos”, afirmou a palestrante em seu trabalho. Na avaliação dela, a TELEBRÁS é atualmente a melhor ferramenta que o governo possui para materializar uma política de inclusão digital. Fornecer acesso à internet com uma política de preços justa e razoável permitirá o desenvolvimento do conteúdo a ser trafegado na rede mundial.

## Painel 44

### Transparência e controle social

Cesar Pereira Viana

Tema – O princípio constitucional da transparência e a sua relação com o modelo de excelência em gestão pública

O especialista analisou a transparência como fator de promoção do controle social e melhoria da gestão nas organizações públicas, considerando o modelo de excelência em gestão pública na atual conjuntura política. Para tanto, expôs o Programa Nacional da Gestão Pública (GesPública), instituído pelo Decreto 5.378/2005, fazendo correlação com a Constituição Federal de 1988 e as necessidades do cidadão. A conclusão é de que há uma consciência de que sempre restará muito que se fazer. No entanto, o programa inova e aperfeiçoa seus instrumentos continuamente ao contar com o apoio das entidades de classe, pessoas conhecedoras do sistema de gestão e a própria sociedade. Para o palestrante, as relações existentes entre o modelo de excelência em gestão pública e a transparência governamental, mostrando que **estas relações se fortificam na medida em que os gestores públicos, cômicos da importância dos seus cargos e funções para a competitividade do país, como também, conhecedores das políticas públicas, sejam elas regionalizadas ou nacionais, promovem o bem estar do cidadão que demanda**

o setor público. A conclusão do especialista é a de que a transparência não se limita a dar publicidade das ações externas do governo. Vai mais além, como preconizado nos artigos 5º e 37 da Constituição Federal.

Mariana Delgado de Carvalho Silva

Tema – Exercício pleno da cidadania: a transparência como instrumento de controle social

A especialista destacou a importância da participação e o controle do cidadão sobre as atividades desempenhadas pelo Estado como essenciais para a consolidação da democracia, em um modelo em que o próprio Estado deve fornecer as informações necessárias para o exercício desse controle. Na avaliação da pesquisadora, é possível constatar evolução com relação a esse ponto no país. Nesse sentido, ela destacou a criação do Portal da Transparência, pela Controladoria-Geral da União, em 2004. Por meio do site, todos podem ter acesso às informações relativas aos gastos do Governo Federal relativamente à previsão e arrecadação de receitas, transferências voluntárias e gastos diretos, de forma simples e independentemente da utilização de senhas. Outro avanço foi a publicação, no mesmo ano, da Portaria nº 3.746/2004, pelo Ministério da Justiça. A norma

lançou o Programa de Transparência, que tem por incumbência divulgar pela internet as informações relativas a atos e gastos daquela pasta, de forma detalhada. No entanto, segundo a especialista, ainda são necessários alguns avanços para conferir mais efetividade à transparência, sobretudo no que se refere aos dados que aliem o controle da execução orçamentária aos resultados alcançados com a política pública correspondente.

Marcus Vinicius de Azevedo Braga

Tema – A auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência

O ganho com a utilização da auditoria governamental como uma ferramenta de avaliação e melhoria gerencial dos processos de transparência da gestão pública foi o principal ponto da apresentação de Marcus Vinicius. Neste painel, o especialista propôs o uso da auditoria governamental como ferramenta de avaliação e de produção de recomendações gerenciais nes-

se campo. Nesse sentido, ele apresentou uma aplicação hipotética da auditoria operacional na avaliação da transparência e apontou a importância do gestor valorizar a transparência, por ser essa um instrumento de apoio ao controle social, de fortalecimento do controle primário, de incremento da credibilidade da gestão, de atendimento aos normativos, de melhoria do padrão dos serviços públicos e de prevenção à corrupção. Segundo o pesquisador, o assunto é extenso e ainda demanda discussões e aperfeiçoamentos na prática. “Mas, o fato de se dispor de critérios objetivos para se estabelecer níveis de transparência, como processo de gestão, permite que a auditoria seja utilizada, como ferramenta de avaliação, controle e recomendação, sobre esses mesmos processos, na melhoria da gestão. A auditoria operacional se revela como instrumento adequado para essas análises, permitindo aos governos formarem uma opinião global sobre os seus mecanismos de promoção da transparência, atuando na correção dos processos de forma sistêmica”, afirmou.

## Painel 45

### Gestão de processos e cooperação governamental: desafios da integração

Bruno Carvalho Palvarini

Tema – Processos voltados a resultados, cidadãos e pessoas

Gestão de processos é um tema bastante adotado por organizações interessadas na melhoria contínua de sua gestão, afirmou Bruno Palvarini em palestra no IV Consad. Porém, ao pretender maior horizontalização na forma de disseminar o conhecimento e maior agilidade na tomada de decisões, a abordagem dessa questão muitas vezes tornou-se responsável por um novo conjunto de disfunções organizacionais. No caso público, somam-se ainda as disparidades entre as realidades das instituições, a tendência à aplicação de soluções prontas, a existência de várias organizações em um único processo e o fato de as melhorias

nem sempre ocorrerem a partir da demanda por serviços públicos. De acordo com o especialista, é possível retirar algumas conclusões dessa realidade. Entre elas, a de que um modelo de governança bem estabelecido, com papéis definidos e gestão permanente dos resultados, é fundamental para o sucesso de iniciativas relacionadas a processos, especialmente se considerarmos os impactos cruzados e colaterais que os agentes componentes exercem sobre os demais da rede. Além disso, a intervenções em processos, uma vez definidas como prioritárias, devem levar em consideração a lógica das cartas de serviços ao cidadão – ou seja, o estabelecimento de compromissos de qualidade a serem seguidos e seus respectivos indicadores de desempenho, de forma a manter o permanente alinhamento das ações desenvolvidas com os resultados esperados.



Valmir Dantas e Ricardo de Almeida Paula

Tema – O federalismo e as redes de cooperação entre agentes

Os especialistas apresentaram, neste painel, um modelo de integração em redes de cooperação institucional de entes federativos organizado em torno do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Na avaliação deles, as redes sociais de cooperação representam uma ferramenta capaz de reunir participantes autônomos em torno de valores e interesses compartilhados. É justamente neste contexto que o programa tem ganhado relevo por sua capacidade de fortalecer e integrar as já existentes redes de

organizações públicas, desempenhando um papel de articulação e promovendo a efetivação de diálogos entre organizações públicas com soluções e práticas de gestão desenvolvidas com aquelas que estão iniciando o caminho da melhoria da gestão. Segundo os especialistas, o programa GesPública, em seu aspecto de rede federativa de abrangência nacional, pode representar um ponto de partida para a articulação entre os diversos entes e para a construção de uma prateleira de boas práticas em gestão. Isto porque o programa já possui um considerável estoque de capital social consolidado ao longo de sua existência, o qual já congrega diversas organizações de todas as esferas da administração em uma rede de amplitude nacional já estruturada.

## Painel 46

### Uma visão de longo prazo da força de trabalho no setor público no Brasil

Marcus Vinícius de Souza e Maria Thais da Costa Oliveira Santos

Tema – A gestão da força de trabalho no setor público sob o prisma previdenciário

A gestão da força de trabalho no setor público a partir do ponto de vista da Previdência foi o principal aspecto da palestra de Marcus Vinícius e Maria Thais durante o IV Consad. Incorporada na pauta de discussão do Congresso Nacional em meados da década de 90, a matéria previdenciária ganhou projeção e passou a ser o foco das atenções num contexto de busca de equilíbrio das contas públicas. Segundo os palestrantes, a reforma previdenciária de 1998 trouxe a necessidade de observância do equilíbrio financeiro e atuarial no âmbito dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). Desde então, muitas ações, especialmente no sentido de adoção de critérios mais rigorosos para acesso aos benefícios previdenciários, têm sido adotadas, permanecendo, entretanto, após mais

de uma década, a difícil missão de se equilibrar os regimes e de se promover a gestão da força de trabalho considerando variáveis de cunho previdenciário. Para os especialistas, é de vital importância para o efetivo alcance do perseguido equilíbrio em questão, que se desenvolvam ações com vistas ao adequado planejamento do ingresso de novos servidores considerando as estimativas de inativação dos atuais servidores, à formação de reservas para o pagamento dos benefícios futuros e ao necessário processamento de compensações financeiras entre os diversos RPPS. “Nesse sentido, um regime próprio de previdência bem estruturado, que considere parâmetros demográficos, financeiros e atuariais consistentes representará uma alternativa para viabilizar a solvência dos tesouros estaduais e municipais, permitindo, de uma parte, que o poder público atenda de forma adequada as crescentes demandas sociais e, de outra parte, que o servidor tenha a garantia de receber seu benefício previdenciário quando dele necessitar”, defenderam.

## Painel 48

### Gestão de pessoas para resultados

Teresa Dinah Portela Costa Santos, Maurílio Henrique Engel, Janete Núbia Caldas e Tiago Silva Santos

Tema – Plano de desenvolvimento por competências na Companhia Imobiliária de Brasília – Terracap

Os especialistas apresentaram as peculiaridades do Plano de Desenvolvimento por Competências da TERRACAP. A iniciativa teve como **objetivo Identificar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos resultados estratégicos; identificar as competências requeridas para os grupos de atividades; identificar as competências instaladas nas equipes, por grupos de atividades; identificar necessidades prioritárias de desenvolvimento; construir as trilhas de aprendizagem; e elaborar o plano de desenvolvimento com foco nas competências organizacionais e grupos de atividades.** O plano decorre do fortalecimento da cultura de gestão orientada para resultados. Segundo os palestrantes embora essenciais a qualquer organização, pessoas capazes, isoladamente, têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a se obter coerência e consistência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e a proliferação de ações isoladas de caráter eventual. O diagnóstico sobre que competências são mais críticas para a empresa, suas equipes e seus empregados, num determinado período, deve ser elaborado com conhecimento da estratégia formulada pela empresa. É essencial, segundo os especialistas, que a área de gestão de pessoas em especial e demais áreas da empresa tenham clareza sobre o posicionamento estratégico a ser adotado para, em seguida, verificar que **competências, dentre o rol já definido, podem sustentar a realização da estratégia.**

Maria do Carmo Aparecida de Oliveira, Alexandre Borges Afonso e Maria Lucia de Matos

Félix Silva

Tema – Política de gestão de pessoas para resultados na prefeitura municipal de Curitiba

Os especialistas detalharam o processo de revisão da política de gestão de pessoas voltada para resultados, ocorrido na Prefeitura Municipal de Curitiba, no Paraná. Considerada como um modelo em gestão, Curitiba ingressa no **século XXI enfrentando os desafios de um processo de urbanização acelerado, com impacto direto no planejamento da cidade e na demanda por serviços públicos.** Daí a necessidade de **verificação permanente do alinhamento a política de pessoal com a agenda estratégica e as metas de governo, com ênfase nos planos de carreira, remuneração, gratificações e vantagens fixas e variáveis e controle das despesas com pessoal, frente aos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.** De acordo com os especialistas, os primeiros resultados – **adoção de metodologia de dimensionamento da força de trabalho, reestruturação das carreiras, remunerações e critérios de desenvolvimento nas carreiras e adoção da gestão por competências** – apontam para o acerto das reformulações feitas. E embora a adoção dos ajustes na política de gestão de pessoas e das ações de melhoria das práticas vigentes esteja na sua fase inicial, resultados relevantes já foram alcançados.

Heloísa Marcolino, Márcia Helena Nerva Blumm, Wilma Tomé, Gilberto Porto e João Paulo Mota

Tema – Avaliação de desempenho e remuneração variável no serviço público: o alinhamento das pessoas com a estratégia corporativa

A implantação do modelo de Gestão por Competências do Ministério da Saúde, englobando a Educação Corporativa e a Avaliação de Desempenho foi o principal ponto da palestra dos es-

especialistas no IV Consad. De acordo com eles, o modelo foi adotado de forma gradual, assim como envolveu um grande número de servidores, áreas do ministério e consultores externos. Em todo momento, era clara a preocupação dos participantes em garantir a efetividade do modelo, para que o mesmo pudesse contribuir concretamente para os resultados finais almejados.

“O cenário que envolve a gestão de pessoas

do Ministério da Saúde é hoje bastante diferente do que aquele com o qual se deparou antes da implantação do modelo. A Avaliação de desempenho, nesse contexto, tem o potencial de concretizar essa nova filosofia de gestão, por meio tanto do incentivo, como do processo de monitoramento, e consequente retroalimentação, que é inerente ao modelo”, concluíram os palestrantes.

## Painel 49

### Inovações em controle da despesa pública e suprimentos

Helena Alaíde Mortimer Macedo, Cícero Rodarte Neves e Leonardo Siqueira de Moura

Tema – Estratégias para avaliação de fornecedores nas licitações da 2ª onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – GES realizadas pelo Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais

Os especialistas relataram, neste painel, a implantação do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos (GES) pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Sob a coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a iniciativa tem como foco o ganho de produtividade e geração de economia nas compras de materiais e nas contratações de serviços estratégicos. Uma das recentes ações do Projeto GES é a ampliação do monitoramento de fornecedores, por meio da introdução de acordo de nível de serviços, visando garantir a qualidade do gasto, a partir da avaliação do fornecimento, que pode gerar penalização pecuniária, e da valorização da cadeia de bons fornecedores, introduzindo a **certificação de boas praticas**. Outra ação do Projeto GES, que merece destaque pela inovação, é a criação, na área de saúde, de Grupos de Padronização Técnica, cujos objetivos principais são a **padronização e a adequação das especificações** de itens de materiais e serviços, com base na necessidade de abastecimento e na oferta do mercado fornecedor. De acordo com os especialistas, espera-se com a Gestão Estratégica de Suprimentos integrar cada vez mais os órgãos e entidades

da administração pública estadual em ações que visem à qualidade, economicidade e preços justos, em consonância com os padrões de mercado e exigências estabelecidas pelo Governo de Minas Gerais.

Nancy de Araujo Vieira, Maria Leila Casagrande, Dayan Margon, Carolina Kaizer e Alessandro dos Santos

Tema – Mais com menos – programa de controle e eficiência do gasto público do Governo do Estado do Espírito Santo

As características e o funcionamento do Programa de Controle e Eficiência do Gasto Público – Mais com Menos foram abordados pelos especialistas neste painel. De acordo com eles, a iniciativa objetiva **aumentar a eficiência do gasto, preservando a qualidade da prestação dos serviços públicos**, em benefício da população. O programa abrange todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e **justifica-se pela importância do controle, eficiência e transparência no uso dos recursos públicos**. As soluções adotadas foram oficializar o programa, estabelecer governança, sensibilizar dirigentes e servidores e contratar empresa especializada em gerenciamento de despesas. Segundo os painelistas, os resultados alcançados já são **bastante significativos**. Em 2010, o Poder Executivo Estadual economizou R\$ 67,1 milhões. Neste ano, foi oficializada a continuidade do programa e estabelecida a meta de economizar R\$ 50 milhões



no exercício de 2012. De acordo com os especialistas, a adoção do Mais com Menos possibilitou ao governo capixaba ter uma visão mais real das despesas de custeio de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual, além de entender melhor os negócios e processos de cada órgão, para padronizar procedimentos administrativos que visem a dar mais eficiência ao gasto público.

Sérgio Romani, Claudio Camargo, Liliana Junqueira e Claudia Valenzuela

Tema – O aprendizado do processo de implantação dos IFRS e os possíveis legados para o setor público – a adequação de um padrão global à cultura local

Neste painel, os especialistas apresentaram algumas das lições que podem ser tiradas a partir da implantação de normas internacionais de contabilidade, a chamada IFRS, pelas empresas do setor privado no Brasil e no exterior. Para conquistar um lugar cada vez mais destacado no cenário econômico global, a preocupação com a transparência das contas públicas passou a ocu-

par lugar de destaque na pauta das instituições públicas brasileiras. Segundo os especialistas, a estabilidade política e econômica conquistadas pelo Brasil nos últimos anos criou as condições ideais para o desenvolvimento do país, que almeja passar da atual 7ª posição na economia mundial para a 5ª nos próximos anos. Nesse sentido, o Brasil aumentou sua visibilidade no cenário contábil internacional ao anunciar, ainda em 2009, que iria adotar a versão integral das normas IFRS – raramente seguidas até mesmo pelos países europeus.

Além disso, o país está se preparando para adotar em 2012 as normas IPSAS (sigla em inglês para Normas Internacionais de Contabilidade para Entidades do Setor Público), que irão colocar órgãos federais, estaduais e municipais sob as mesmas regras que visam conferir maior transparência na prestação das contas públicas. Com isso, segundo os painelistas, o Brasil passou a contar com uma nova e inédita posição de destaque no cenário dos investimentos globais. “Só em Investimento Direto Estrangeiro, o Banco Central calcula US\$ 44,29 bilhões para o período de 2011 a 2012”, revelaram os painelistas no estudo.

## Painel 50

### Política integrada de saúde do trabalhador

Maria do Socorro Mendes Gomes e Rosylane Nascimento das Mercês Rocha

Tema – Projeto de implementação do sistema de seccionais de saúde e segurança do trabalho: um modelo proposto

As etapas do projeto que visou à instituição do Sistema Seccional de Saúde e Segurança do Trabalho (SSST) pelo Governo do Distrito Federal foi o ponto alto da palestra das painelistas. De acordo com elas, a iniciativa decorreu da necessidade de se consolidar as ações voltadas para a saúde e segurança do trabalho reunindo, nos diversos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do GDF, unidades descon-

centradas de saúde ocupacional. Nesse projeto, destaca-se a idéia da multidisciplinaridade, uma vez que em se tratando de saúde ocupacional a interface desta permeia diversas especialidades, entre elas intervenção médica e de enfermagem do trabalho, assistência social, psicologia, nutrição, terapia ocupacional, educação física, engenharia e segurança do trabalho. “Pensando no servidor como um ser integral, conclui-se que muitos problemas de ordem psicossocial se mesclam às condições e ao processo organizacional do trabalho, assim sendo, as SSST ficarão também integradas ao Programa de Promoção e Prevenção à Saúde do Servidor e ao Núcleo de Saúde Mental Preventiva do Servidor”, afirmaram as especialistas no trabalho apresentado.

Kalina Lígia Ramos Rodrigues e Synara Tadeu de Oliveira Ferreira

Tema – Depressão: É possível intervir na Capacidade de Trabalho?

Estima-se que no mundo 121 milhões de pessoas atualmente sofram de depressão, segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS). Dessas, 17 milhões estariam no Brasil. A doença está entre as cinco causadoras de incapacitação e, não raro, é o que motiva o afastamento de muitos trabalhadores. As formas de os gestores públicos lidarem com esse problema e assim minimizarem os prejuízos no ambiente de trabalho foi um dos pontos discutidos por Kalina Rodrigues e Synara Ferreira, durante o IV Consad. Na busca por soluções para o problema, as especialistas apresentaram o caso do Governo do Distrito Federal, que passou a desenvolver ações de prevenção e promoção à saúde, relacionadas justamente à depressão, nos órgãos do Estado com a maior incidência de afastamento pela doença. Segundo dados da OMS, até 2020 a depressão deverá passar da 4ª para a 2ª posição entre as principais causas de incapacidade no trabalho em todo o mundo. As projeções indicam que a depressão deverá afetar mais pessoas do que qualquer outro problema de saúde e deverá também ser a doença que mais gerará custos econômicos e sociais para os governos, devido aos gastos com tratamento para a população e às perdas de produção. Por isso, segundo as pesquisadoras, a busca por uma solução deve levar em consideração que o ambiente laboral pode exercer um papel determinante na vida e na saúde, física e mental, dos trabalhadores. Isso porque existem indicadores que podem colaborar para o adoecimento e fazer do trabalho uma vivência de sofrimento. Essas vivências geralmente aparecem associadas à sobrecarga de trabalho, assédio moral, rigidez hierárquica, excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, entre outras razões.

Rosylane Nascimento das Mercês Rocha

Tema – Perspectiva de implantação de um pro-

grama de qualidade de vida no trabalho em um órgão público do GDF: os dilemas dos gestores

Neste artigo, a painelistas apresentou os dilemas experimentados pelos gestores frente à possível implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em um órgão público do Governo do Distrito Federal. Os dados decorrem de estudo de natureza qualitativa e do qual participaram 21 gestores. A pesquisa evidenciou os **principais desafios, dúvidas e expectativas dos participantes**. Sobre os desafios, os gestores enfatizaram a necessidade de mudar a cultura organizacional; conscientizar a todos quanto à importância do PQVT; resgatar o crédito junto aos servidores; e superar as dificuldades gerenciais, as condições de trabalho e o estresse advindo da responsabilidade das atribuições, como principais objetos de consenso. Quanto às principais dúvidas, questionaram “Como será executado o PQVT?”; “Quais serão os benefícios?”; “Haverá continuidade?” e “Há comprometimento dos principais gestores?”. Com relação às expectativas, por sua vez, eles vislumbram resultados positivos com maior satisfação do servidor e maior produtividade; que o PQVT seja aceito pelos principais gestores; que haja envolvimento e participação de todos e que haja continuidade. Segundo a especialista, a pesquisa demonstrou a necessidade de se alterar a cultura e estrutura das organizações, que o momento enseja mudanças e inovações. De acordo com ela, um novo modelo de gestão tornou-se imperioso para conquistar o bem-estar do trabalhador, a satisfação dos usuários e a efetividade organizacional.

Maviane Vieira Machado Ribeiro

Tema – Caminhos para políticas de segurança e saúde no trabalho a partir de estudos epidemiológicos: um estudo bibliográfico

As questões relacionadas à saúde, de um modo geral, não fazem parte da pauta dos projetos de capacitação gerencial da administração pública, o que pode trazer uma série de danos ao serviço público. Discutir mudanças para este quadro foi o objetivo de Maviane Vieira Machado Ribeiro neste painel. A especialista analisou a produção

científica de artigos que envolvem a pesquisa epidemiológica associada à saúde ocupacional ou à saúde do trabalhador brasileiro. A partir desse levantamento, ela classificou as ações de intervenção sugeridas pelas pesquisas, assim como as recomendações feitas pelos estudos. Os artigos foram categorizados com base na temática do periódico, ano de publicação, termo pesquisado (saúde do trabalhador ou saúde ocupacional), contexto, natureza da instituição (privada ou pública), conclusões e foco das intervenções recomendadas pelos estudos. Essas intervenções foram analisadas e classificadas de acordo com os seguintes focos: contexto de trabalho ou o trabalhador. De acordo com ela,

é comum atualmente no serviço público que os serviços médicos funcionem de forma isolada das políticas de recursos humanos. Essa é uma das razões pelas quais a implementação de ações no contexto de saúde do trabalhador mostra-se prejudicadas, em função justamente da escassez e inconsistência de informações sobre a situação de saúde dos trabalhadores. Por essa razão, a especialista defendeu a adoção, pelas repartições públicas, de “uma vigilância epidemiológica”, de forma a promover “ações na busca de conhecimento, detecção ou prevenção de fatores relacionados à saúde individual ou coletiva para fins de prevenção ou controle de doenças e agravos.”

## Painel 51

### Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal

Simone Maria Vieira de Velasco e Marcela Tapajós e Silva

Tema – Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal

As especialistas abordaram neste painel os princípios e as diretrizes gerais da nova sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e regulamentada pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Segundo elas, a temática da avaliação de desempenho desperta o interesse de muitos estudiosos e interessados na introdução de mecanismos de fortalecimento e profissionalização da gestão pública. Os estudos e experiências se intensificaram no Brasil ao longo das décadas de 1980 e 1990, tendo sido objeto de inúmeras tentativas de sua introdução no serviço público federal. O êxito, no entanto, só foi alcançado com a adoção de uma política de gestão de pessoas estratégica, calcada na democratização das relações de trabalho.

Inspirada na democratização das relações de trabalho e no espírito de valorizar os servidores públicos e inovar os processos de trabalho, a Lei nº 11.784, de 2008, instituiu modelo de avaliação de desempenho democrática, que prevê mecanismos de gestão participativa e viabiliza a gestão por resultados, com foco na prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade. De acordo com elas, o novo modelo de avaliação de desempenho teve o condão de tratar o tema de forma sistematizada na administração pública federal e com base em princípios democráticos, capaz de vencer as resistências históricas que o tema suscita.

Oscar Acselrad

Tema – Avaliação de desempenho – ferramenta para modernização da cultura e da gestão no Inmetro

O especialista relatou experiência vivenciada pelo Inmetro. O órgão, no âmbito de um amplo movimento em busca da excelência de gestão, vem desenvolvendo um conjunto de ferramentas específicas, adequadas à re-



alidade do setor público brasileiro. De acordo com ele, entre estas ferramentas de gestão se inclui um modelo inovador de avaliação de desempenho, que se propõe ser um forte agente indutor de mudanças na cultura institucional. “É um projeto inovador ao adotar a remuneração vinculada ao desempenho, com critérios objetivos e regras claras. É também inovador, particularmente no serviço público brasileiro, ao adotar a avaliação por meio de comissões com maioria de membros externos à instituição, rompendo com a prática desgastada e limitada da avaliação exclusivamente pelas chefias”, explicou o painelista. De acordo com ele, o modelo ainda precisa de aperfeiçoamentos. “Mas é um modelo simples, operacionalmente, e de fácil entendimento por todos os servidores, que rompe com a prática desgastada e limitada da avaliação exclusivamente pelas chefias, que hoje pouco traz como contribuição ao aperfeiçoamento dos servidores e à melhoria da eficiência e eficácia das instituições públicas”, afirmou.

Carlos Eduardo Uchoa, Paulo Mauger, Patrícia Aguiar Cunha Vieira e Valéria Giorgetti

Tema – Avaliação de desempenho como ferra-

menta de gestão: a experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF – Brasil Os palestrantes detalharam, neste painel, o modelo de avaliação de desempenho da Escola de Administração Fazendária (ESAF). A metodologia foi instituída pela Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009, e implantada em janeiro de 2010, em caráter experimental, após a realização de treinamento com os avaliados e avaliadores. A Portaria nº 200, de 16 de dezembro de 2009, relacionou a Portaria nº 184 com a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo (GAEG) e também determinou o período para a realização da primeira avaliação em caráter definitivo. Os especialistas discorreram, então, sobre as principais dificuldades encontradas desde a previsão legal, passando pelo desenvolvimento de um modelo adaptado às características do órgão, pela sua divulgação e implementação. Eles fizeram ainda uma análise com a exposição de problemas e respectivas soluções de forma aberta, incluindo os problemas ainda não resolvidos, mesmo alguns que possam ser considerados simples. E por último apresentaram possíveis soluções para as dificuldades encontradas, soluções essas válidas para qualquer organização onde se deseje implantar um sistema de avaliação de desempenho.

## Painel 52

### Os consórcios intermunicipais de saúde: um enfoque institucional, jurídico e espacial

Lenira de Araújo Maia, Antônio Jorge de Souza Marques, Darlan Venâncio Thomaz Pereira e Marta de Sousa Lima

Tema – Os consórcios intermunicipais de saúde como instrumentos para a administração pública: a experiência do SUS-MG

Os Consórcios Intermunicipais de Saúde (CISs) são valiosos instrumentos de cooperação entre municípios, afirmaram os especialistas durante

palestra no IV Consad. Eles explicaram que os CISs são, na verdade, associações criadas com vistas à solução de problemas comuns, racionalizando a ação governamental a partir da realização conjunta de atividades de promoção, proteção e recuperação da saúde. Nesse sentido, eles relataram a experiência de Minas Gerais, onde desde 1995 os CISs estão integrados ao sistema estadual de saúde, que reconheceu sua importância no fortalecimento da co-gestão em saúde, em especial para os municípios de menor porte,

cujas capacidades de investimento no setor são reduzidas em face de orçamentos apertados e crescentes necessidades dos cidadãos. O trabalho discute as diversas formas de cooperação estabelecidas entre o governo mineiro e os 63 CISs que beneficiam 13 milhões de pessoas em cerca de 700 municípios do estado e que fazem com que a política de cooperação intermunicipal seja perene em Minas. Na avaliação dos painelistas, **Minas Gerais tem contribuído para os significativos avanços observados na organização de redes articuladas e resolutivas de serviços de saúde, tendo os consórcios intermunicipais de saúde como parceiros fundamentais nesse processo. “Porém, é necessário compreender que os consórcios são instrumentos na gestão do Sistema Único de Saúde, devendo, portanto, obedecer à lógica dos gestores em um sistema de parceria e solidariedade, dentro dos preceitos e premissas do Sistema Único de Saúde”, concluíram.**

Breno Henrique Avelar de Pinho Simões

**Tema – Lei de consórcios públicos: aplicabilidade e desafios para a gestão do SUS**

As principais características da Lei 11.107/05, ou a Lei de Consórcios Públicos, foi o tema central da palestra de Breno Simões durante o IV Consad. De acordo com ele, a norma retirou os consórcios do limbo jurídico onde vivem, apresentou inovações em relação ao ordenamento jurídico, tais como os contratos de programa e de rateio, importantes instrumentos para a regularização administrativa e jurídica das relações entre consorciados e consórcio. “A lei permite a segurança jurídica necessária aos gestores públicos e oferece uma gama de soluções que facilitam o gerenciamento das ações e dos serviços regionalizados, instrumentalizando os administradores públicos a atuarem de forma conjunta, cooperativa, eficiente e, sobretudo, perene”, afirmou o especialista. Em sua palestra, ele apresentou um estudo, do tipo explicativo e realizado com coleta de dados baseada em análise documental e observação participante, que demonstra a importância da Lei de Consórcios Públicos como instrumento para a gestão do SUS e os desafios que cada gestor enfrentará para organizá-lo, uma

vez que as práticas cooperativas ainda são vistas como perda de poder por alguns agentes políticos, ou para reorganizar as antigas estruturas consorciadas existentes na sua esfera administrativa.

Darlan Venâncio Thomaz Pereira, Breno Henrique Avelar de Pinho Simões, Lenira de Araújo Maia e Marta de Sousa Lima

**Tema – A conciliação dos territórios do plano diretor de regionalização e dos consórcios intermunicipais de saúde: possibilidades de mudança na vinculação dos municípios mineiros**

Os especialistas apresentaram, neste painel, um estudo que procurou aferir o esforço do gestor estadual para viabilizar cada possibilidade de mudança na vinculação dos municípios mineiros. Eles explicaram que fazer coincidir ou aproximar os espaços definidos pelos desenhos territoriais de um setor é tarefa árdua. Em Minas Gerais, no caso do setor saúde, em que coexistem os territórios assistenciais definidos pelo Plano Diretor de Regionalização (PDR), os territórios político-administrativos representados pelas Gerências Regionais de Saúde (GRSs) e os territórios dos consórcios intermunicipais de saúde (CISs) a tarefa demanda um desafio ainda maior. De um total de 63 consórcios, 24 não têm necessidade de adequação, pelo menos para o atual momento. Outros 20 consórcios abrangem apenas uma microrregião e quatro consórcios apresentam, de forma ampla, municípios vinculados a mais de uma microrregião. Para estes quatro consórcios, há a necessidade de diretrizes mais específicas, considerando que os municípios vinculados, por razões geográficas e culturais, possuem forte dependência assistencial e regional. A pesquisa apontou, ainda, a necessidade de uma maior quantidade de alterações na área de abrangência dos consórcios em relação a alterações na abrangência das microrregiões do PDR/MG. “É a confirmação da premissa que indica a supervalorização de critérios políticos na territorialização dos consórcios e da exatidão, ou perto disso, dos limites territoriais demarcados pelo Plano Diretor de Regionalização”, afirmaram os especialistas no estudo.

## Painel 53

### RH Estratégico – Como a gestão estratégica de pessoa suporta o alcance da visão institucional do INPI

Evandro Julião de Almeida e Marcelo Petulante Fernandes

Tema – O papel da universidade corporativa no desenvolvimento intelectual da instituição

O modelo de universidade corporativa implantado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) como ação de uma nova política de valorização de pessoas foi o principal ponto abordado pelos especialistas. Eles contaram que a estrutura é responsável por programas de formação profissional de caráter complementar à formação acadêmica nos campos gerencial, comportamental e técnico. De acordo com eles, o Centro de Educação Corporativa do INPI (CETEC) é hoje uma realidade cada vez mais presente no cotidiano do Instituto. É referência para a alta administração na condução estratégica das políticas internas que consubstanciarão no alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Seja por meio e parcerias junto a instituições de ensino referendadas, seja pelas ações implementadas internamente, visando estar na vanguarda da formação profissional complementar e estar diretamente responsável pelo desenvolvimento técnico-intelectual dos servidores públicos, atualmente o CETEC tem uma participação singular tanto no âmbito do INPI, como no estado do Rio de Janeiro, como agente de desenvolvimento profissional dos servidores públicos – concluíram os especialistas no estudo apresentado no IV Consad. Na avaliação deles, por meio de uma organização estratégica das ações de capacitação ofertadas, busca-se criar uma atmosfera de aprendizagem que garantirá às pessoas a possibilidade de estar permanentemente sendo recicladas em conhecimentos e práticas que contribuirão para melhor realizarem seu trabalho.

Marcelo Petulante Fernandes e Evandro Julião de Almeida

Tema – Programa de desenvolvimento de gestores

– um passo importante para a profissionalização da gestão pública nos órgãos do estado

Os especialistas apresentaram o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), criado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). De acordo com eles, a iniciativa encontra-se calcada na estratégia organizacional e sua orientação está voltada para a educação continuada, buscando no estímulo ao auto-desenvolvimento e na diversidade de ações de capacitação traçar as trajetórias para a formação e o aperfeiçoamento de gestores em conformidade com as necessidades organizacionais e o perfil profissiográfico e motivacional de cada servidor. A avaliação deles é que à medida que se introduz um programa na administração pública voltado, exclusivamente, para a formação e desenvolvimento de competências de gestão, cria-se uma nova era, com novos padrões de treinamento aos ocupantes de funções gerenciais das carreiras do Estado e nova cultura sucessória, pautada por critérios profissionais e meritocráticos. O PDG, por sua customização à realidade do Instituto e capacidade de “agregar valor”, permitindo ao instituto a sustentação de seus recursos tangíveis e intangíveis, marca uma nova realidade no serviço público. É que o PDG estabelece um olhar para as competências individuais que passam a ser a inteligência prática de situações que, apoiadas nos conhecimentos adquiridos, os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade destas situações.

Amílcar Macedo Santiago e Marcelo Petulante Fernandes

Tema – Gestão estratégica de contratos de terceirização de mão de obra: o inventário estruturado como ferramenta de apoio à adesão do contrato à lei

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) alcançou elevado nível de internacionalização



lização, o qual impôs a necessidade de criação de um modelo próprio de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, integrado ao Planejamento Estratégico do Instituto. As etapas que levaram a implantação deste modelo foram explicadas pelos especialistas neste painel. Eles relataram que a nova realidade provocou uma integração estratégica entre gestão de RH e terceirização de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares de apoio administrativo. Nesse contexto, eles destacaram a importância do Inventário Estruturado de postos de trabalho de apoio administrativo terceirizado – uma fer-

ramenta criada para apoiar a gestão de RH, tanto na dimensão do contrato, na adesão da sua execução à lei, quanto na dimensão das pessoas, para harmonia no clima organizacional. O desenvolvimento do Inventário Estruturado contou com questionários padronizados, instrução de preenchimento, comunicações padronizadas para verificação de exceções e um guia para orientar as chefias demandantes de apoio administrativo. Entre os resultados, possibilita ao INPI melhorias com relação a informações aos órgãos controladores, ao clima organizacional, ao capital social organizacional e aos índices de produtividade.

## Painel 54

### Compras governamentais em incentivo à inovação para a sustentabilidade

Bruno Quik

“Não há negócio que se sustente sem mercado”. Com essa declaração, o especialista iniciou sua palestra, destacando a atuação do SEBRAE no que tange a utilização das compras governamentais como meio de desenvolvimento. Nesse sentido, ele citou o crescimento da participação cada vez maior das pequenas e microempresas em licitações. Segundo o especialista, embora as pequenas sejam maioria no país, elas não têm participação efetiva no mercado. Cerca de 67% da renda brasileira está concentrada em apenas 0,1% das empresas. Na avaliação deles, as pequenas e microempresas precisam ocupar mais espaço. Elas são as que mais empregam no país. De acordo com o palestrante, a licitação é um instrumento importante que pode e deve ser utilizado pelos governos para induzirem uma maior produção no país e até mesmo fazer com que as empresas se tornem sustentáveis. “Para nossa grande satisfação, essa política vem ganhando espaço no Brasil”, afirmou o especialista, destacando as ações do SEBRAE junto aos governos estaduais com vistas a fomentar os pequenos.

Ana Luiza Hirle

A especialista detalhou os esforços empreendidos pelo governo de Minas Gerais para fomentar as pequenas e microempresas naquele Estado. Ela afirmou que as pequenas empregam até seis vezes mais que as grandes companhias. No entanto, elas não têm fôlego. Estudos mostram que quase 50% das pequenas e microempresas abertas em 2002 fecharam as portas em 2004, apenas dois anos após serem constituídas. “Em Minas Gerais, tentamos garantir o mercado das compras públicas para essas empresas para que elas não fechem precocemente”, afirmou a especialista. Ana Luiza explicou como isso ocorre na prática. O Executivo criou o Projeto Descomplicar, por meio do qual simplificou uma série de procedimentos burocráticos inerentes à existência dessas pequenas companhias. O Estado também tem atuado, em parceria com entidades como o SEBRAE, na capacitação de empreendedores. Servidores que atuam na área de licitação também foram treinados, canais de comunicação direta com fornecedores foram criados e o Portal de Compras foi devidamente readequado. O resultado é positivo. O governo mineiro negocia

quase R\$ 5 bilhões ao ano. Boa parte desses contratos foi firmada com pequenas e microempresas.

Pedro Ivo da Silva

O palestrante relatou a experiência de um município no Espírito Santo, que está entre as seis do país com renda per capita inferior a R\$ 1000,00. É, portanto, considerada uma das mais pobres do Brasil. Com o objetivo de mudar esse quadro, o município criou uma série de projetos que culminaram na criação de uma rede empreendedora. As ações empreendidas vão desde a revisão constante da legislação até o fomento da participação da sociedade e ao crédito as pequenas e microempresas, maior estímulo ao mercado e capacitação de pequenos e microempreendedores. “É um conjunto interligado de projetos para que cheguemos a um bom resultado”, afirmou o especialista. De acordo com ele, a participação e competitividade dos pequenos no processo de compras públicas eram quase inexistentes. A mudança cultural exigiu, entre outras medidas por parte do governo municipal, a reestruturação da comissão de licitação, a capacitação dos servidores que atuam na área e a padronização dos contratos. O resultado foi notório. Em 2007, pequenas e microempresas detinham 14% de participação nos processos de licitação. Em 2008, esse índice passou para 30% e em 2009, para

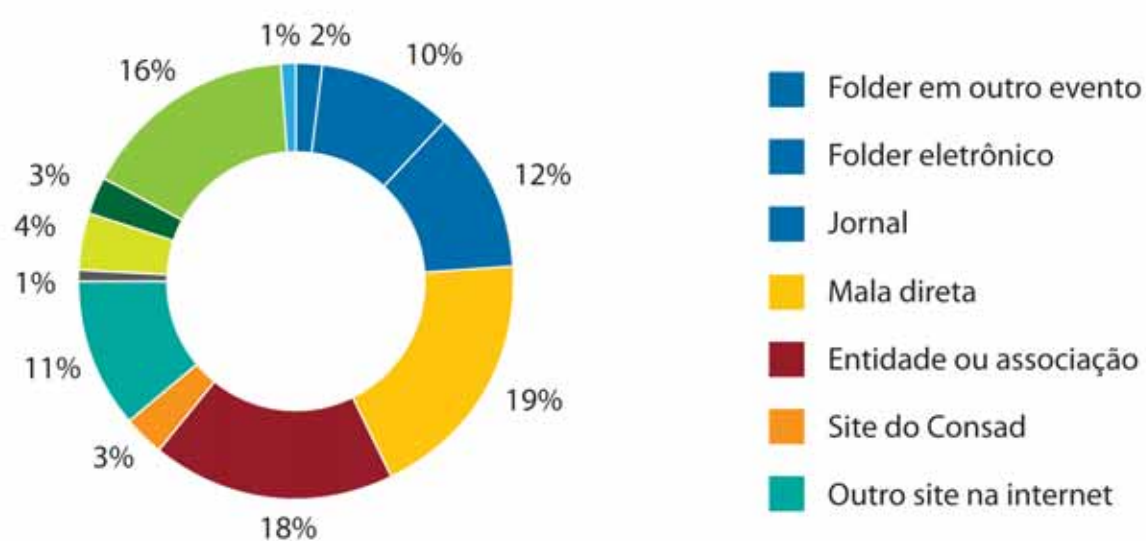
54%. “Demos um grande salto. É uma forma de fomentar a pequena e microempresa”, disse o especialista.

Marcio Zylberman e Aristides Ferreira da Silva Neto

Os especialistas relataram a experiência do governo de Sergipe, que passou a empreender esforços para estreitar o relacionamento com os pequenos e microempreendedores daquele Estado. “Nosso trabalho consistiu em fazê-las entender que podiam participar do processo licitatório”, explicaram. Entre as ações desenvolvidas pelo Executivo, destaca-se a instituição de parcerias com o objetivo de capacitar os empreendedores. Nesse sentido, foi criado um ônibus-escola, que percorreu todo o Estado para treinar pequenos e microempresários. O Portal de Compras Públicas também foi reformulado e passou a conter informações úteis e precisas para os interessados em participar das licitações. Outra ação adotada visou a estreitar o relacionamento da Superintendência de Compras com os fornecedores. Chamou atenção ainda o estabelecimento, pelo governo, da regra que praticamente obrigou grandes empresas com contrato com o Estado a subcontratarem pequenas e microempresas nos casos em que a execução do serviço exigisse tal medida. Os ganhos foram imediatos e o Estado resgatou sua credibilidade junto ao pequeno e microempreendedor.

# Avaliação do IV Congresso Consad de Gestão Pública

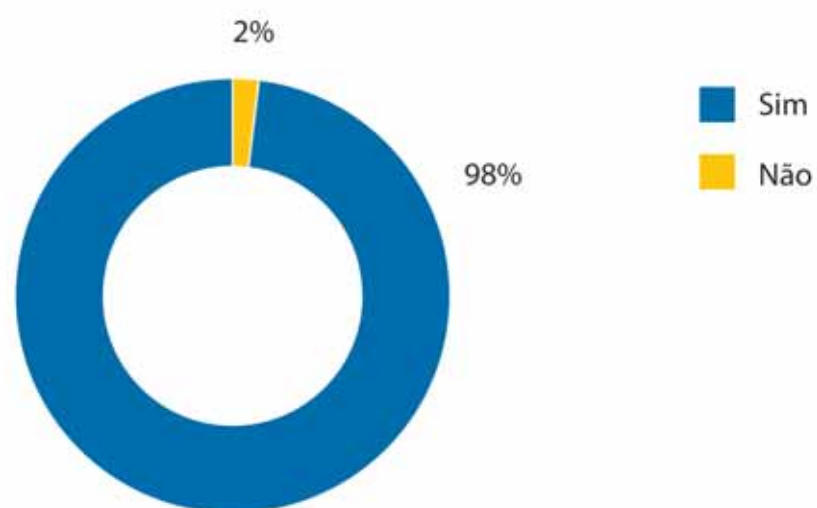
## 1. Como obteve informações sobre o Congresso?



Fonte: 454 congressistas

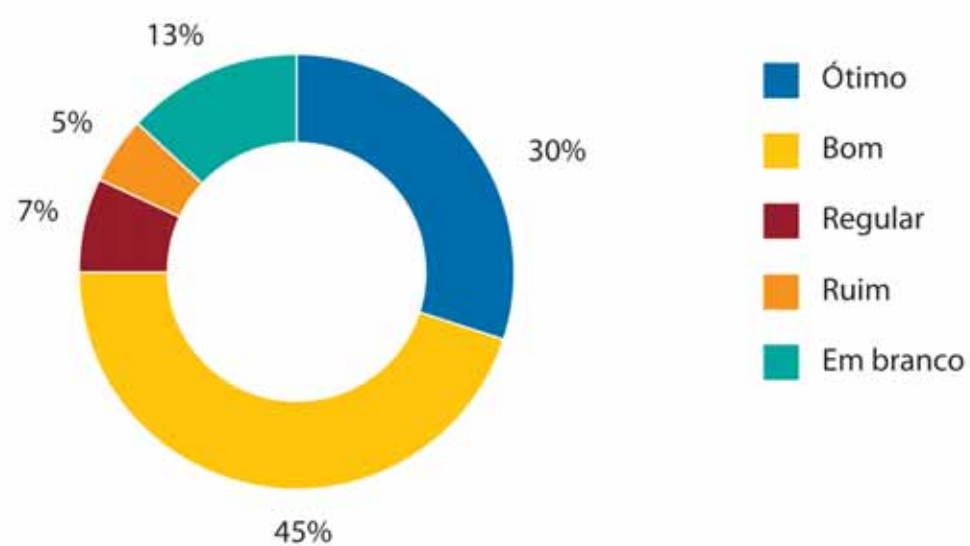


## 2. O processo para efetuar sua inscrição foi satisfatório?



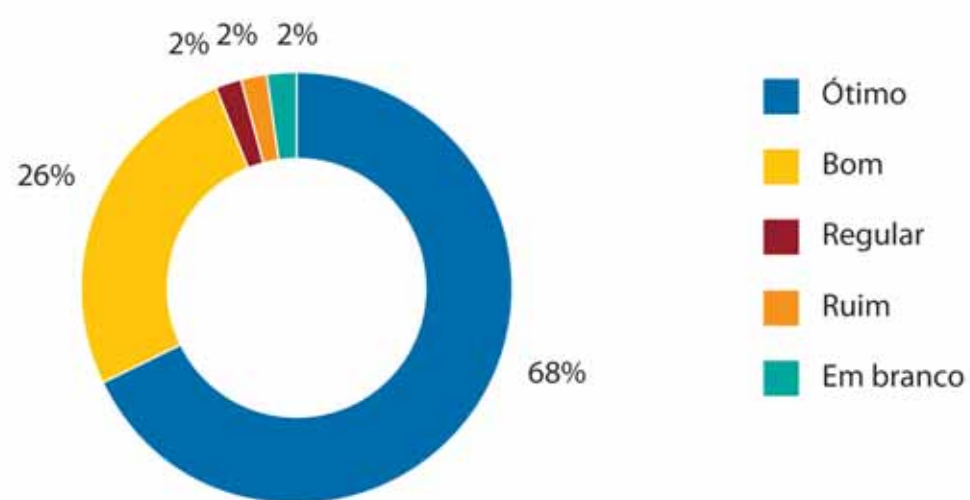
Fonte: 454 congressistas

## 3. Como avalia a conferência magna do Professor Nick Pearce?



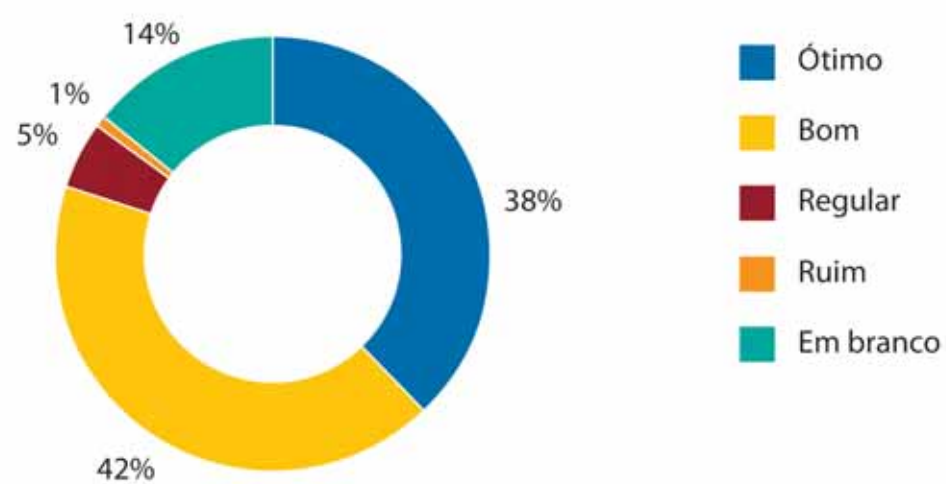
Fonte: 454 congressistas

#### 4. Como avalia a conferência do Governador Eduardo Campos?



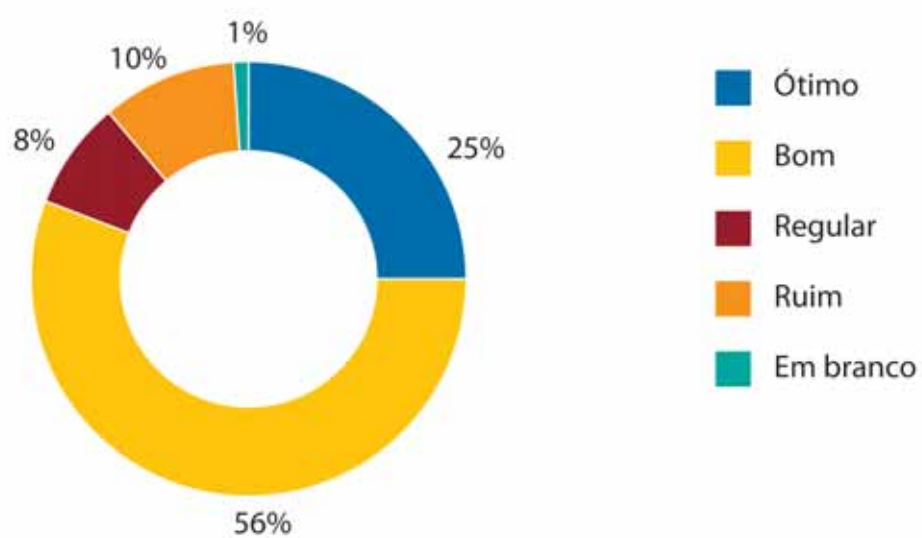
Fonte: 454 congressistas

#### 5. Como avalia a conferência da Dra. Maria Paula Dallari Bucci?



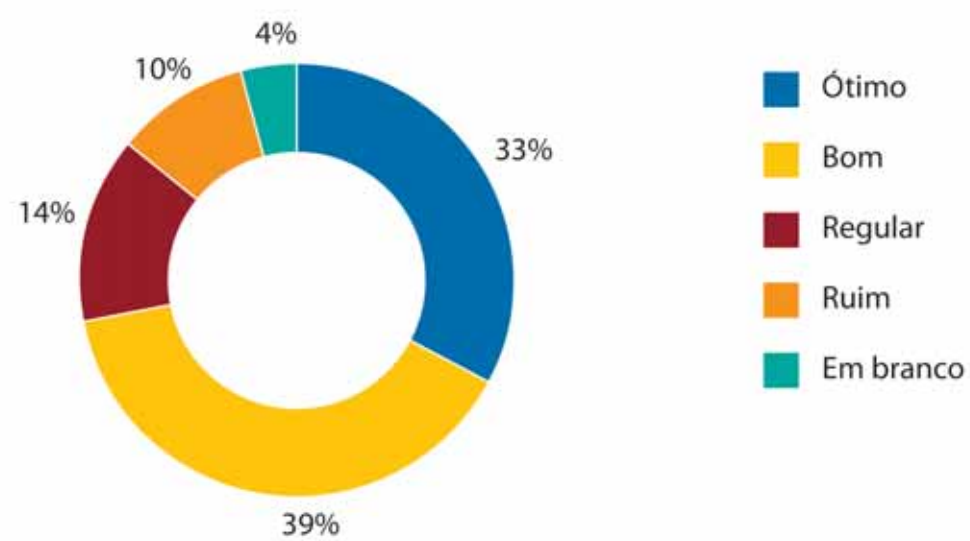
Fonte: 454 congressistas

**6. Como você avalia:**  
**6.1 metodologia de organização do Congresso**



Fonte: 454 congressistas

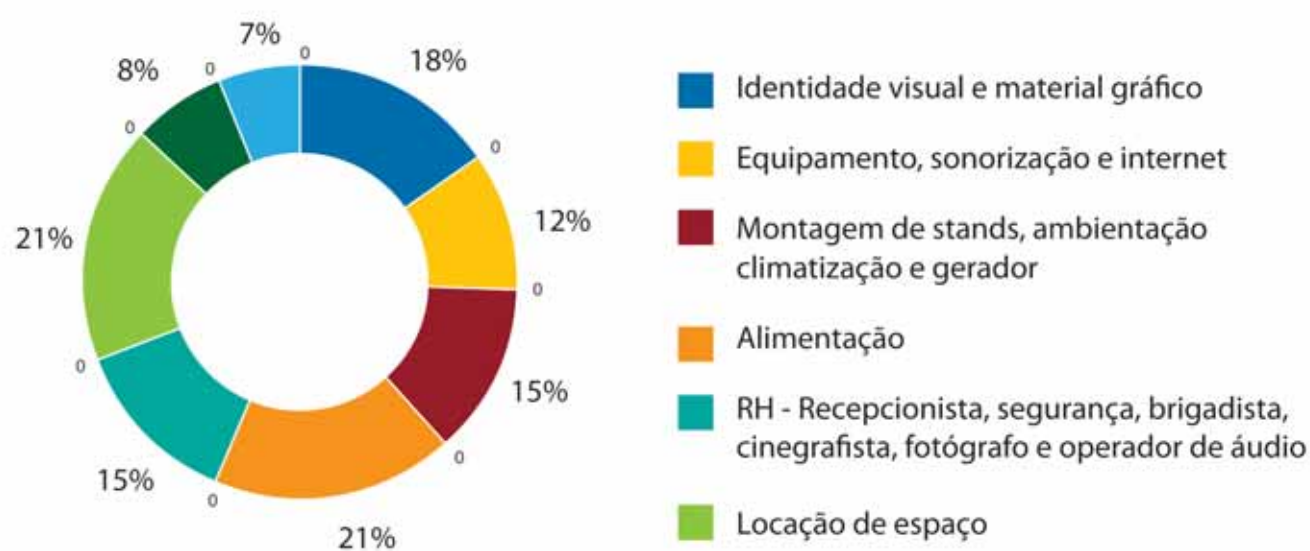
**7. Como avalia as facilidades que teve no Congresso?**  
**7.1 Credenciamento**



Fonte: 454 congressistas

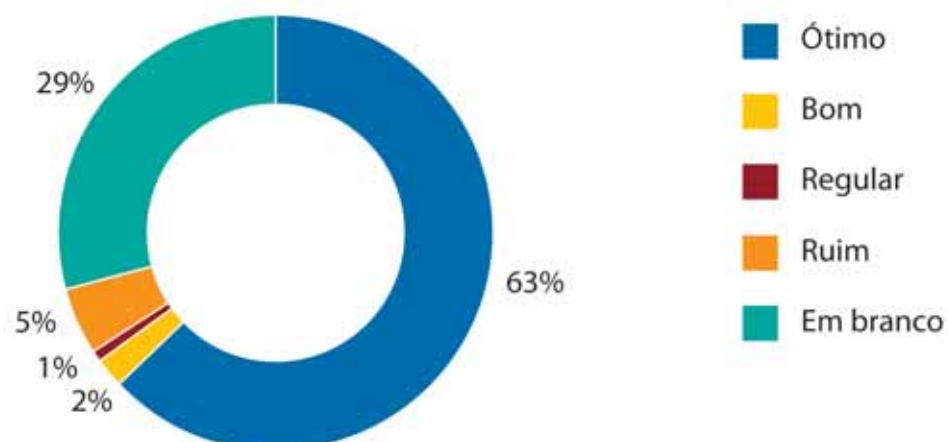


## 8. Demonstrativo das despesas operacionais



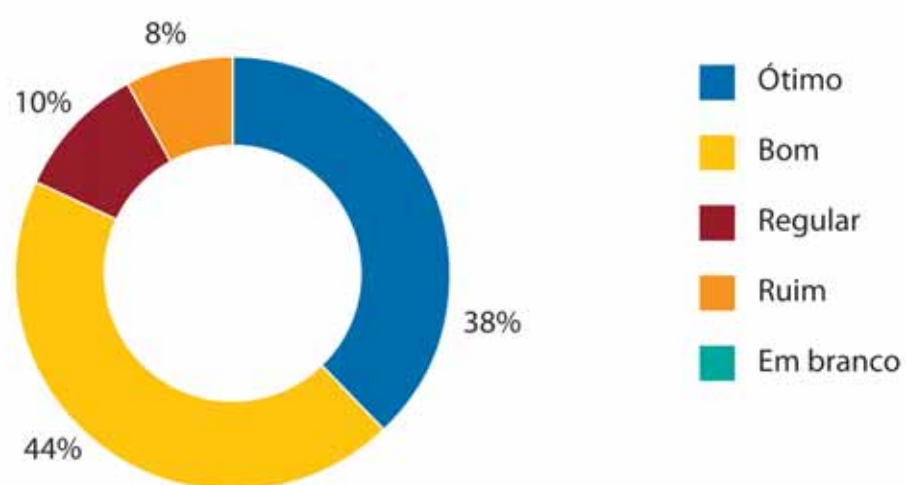
Fonte: 454 congressistas

## 7.3 Coquetel, almoço e coffee-break



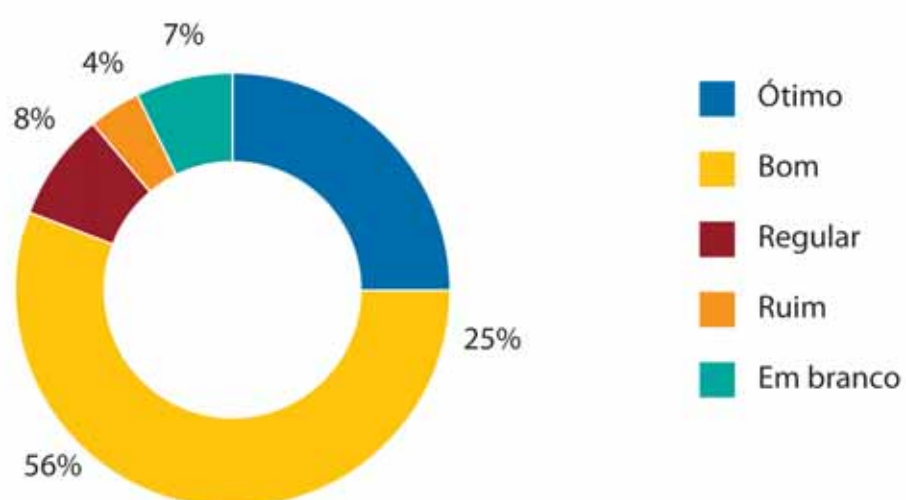
Fonte: 454 congressistas

#### 7.4 Informações e sinalizações



Fonte: 454 congressistas

#### 7.5 Livraria



Fonte: 454 congressistas

# Expediente

## Comitê Científico

**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

**Paulo Vicente dos Santos Alves**  
Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro

## Comitê Gestor e Membros do Consad

**Flora Valadares Coelho**  
Secretária de Estado da Gestão Administrativa do Acre

**Alexandre Lages Cavalcante**  
Secretário de Estado da Gestão Pública de Alagoas

**Antonio Kleber de Souza dos Santos**  
Secretário de Estado da Administração do Amapá

**Ligia Abrahim Fraxe Licatti**  
Secretária de Estado de Administração e Gestão do Amazonas

**Manoel Vitório da Silva Filho**  
Secretário de Estado da Administração da Bahia

**Eduardo Diogo**  
Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Ceará e Vice-Presidente do Consad

**Denilson Bento da Costa**  
Secretário de Estado da Administração Pública do Distrito Federal e Membro do Conselho Fiscal

**Heráclito Amâncio Pereira Júnior**  
Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

**Giuseppe Vecchi**  
Secretário de Estado de Gestão e do Planejamento de Goiás

**Fábio Gondim**  
Secretário de Estado do Planejamento e Gestão do Maranhão

**Cezar Roberto Zilio**  
Secretário de Estado da Administração do Mato Grosso e Membro do Conselho Fiscal

**Thie Higuchi Viegas Santos**  
Secretária de Estado de Administração do Mato Grosso do Sul

**Renata Maria Paes de Vilhena**  
Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

**Alice Viana Soares**  
Secretária de Estado de Administração do Pará e Membro do Conselho Fiscal

**Livânia de Maria da Silva**  
Secretária de Estado da Administração da Paraíba

**Luiz Eduardo Sebastiani**  
Secretário de Estado da Administração e da Previdência do Paraná

**José Ricardo Wanderley Dantas de Oliveira**  
Secretário de Estado da Administração de Pernambuco

**Paulo Ivan da Silva Santos**  
Secretária de Estado da Administração do Piauí

**Sérgio Ruy Barbosa Guerra Martins**  
Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro e Presidente do Consad

**José Anselmo de Carvalho Júnior**  
Secretario de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte

**Stela Beatriz Farias Lopes**  
Secretária de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul e Vice-Presidente do Consad

**Rui Vieira de Sousa**  
Secretário de Estado da Administração de Rondônia

**Ana Lucíola Vieira Franco**  
Secretária de Estado da Gestão Estratégica e da Administração de Roraima

**Milton Martini**  
Secretário de Estado da Administração de Santa Catarina

Julio Semeghini  
Secretário de Estado da Gestão Pública de São Paulo

José de Oliveira Junior  
Secretário de Estado da Administração de Sergipe

Lúcio Mascarenhas Martins  
Secretário de Estado da Administração de Tocantins

Iracy Gomes Nunes  
Secretária-Executiva do Consad

Edição: FSB Comunicações  
Projeto gráfico e diagramação: FSB Comunicações  
Fotos: Stúdio Visage  
Tiragem: 2.800 exemplares



FSB Comunicações  
SHS Quadra 6 Cj. A Bloco E Sala 713  
CEP 70322-915 - Brasília - DF  
Tel.: (61) 3323.1072 - FAX (61) 3323.2404