

GOVERNANÇA & DESENVOLVIMENTO

19

ANO 9 | JULHO DE 2013

EDIÇÃO ESPECIAL

CONSAD
CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

**VI CONGRESSO
CONSAD:
LABORATÓRIO
DE EXPERIÊNCIAS
BEM-SUCEDIDAS**

ENTREVISTA

“Atualmente, o maior desafio da gestão pública é a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população”

Miriam Belchior, Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão.



REALIZAÇÃO:



Ministério do
Planejamento



APOIO:



PATROCÍNIO:



ERNST & YOUNG TERCO



accenture
High performance. Delivered.



zetra





VI Congresso **CONSAD** de Gestão Pública



64
painéis
temáticos



243
trabalhos



2.350
inscrições

EXCLUSIVO DIFERENCIADO ÁGIL
SIMPLES RÁPIDO ÚNICO
INCRÍVEL ACESSÍVEL ESPETACULAR

BRBSERV

PRÁTICO FÁCIL LIGEIRO
INACREDITÁVEL IMPORTANTE
EFICIENTE SENSACIONAL
TRANQUILO INSTANTÂNEO INTELIGENTE



BRBSERV. O CRÉDITO CONSIGNADO COM AS MELHORES VANTAGENS

O BRB oferece crédito que atende todas as exigências de servidores públicos. Sem burocracia, você solicita o seu agora pelos terminais de autoatendimento, Banknet, Telebanco* ou com o seu gerente.

* Sujeto à análise de crédito.

Expediente

PRESIDÊNCIA

EDUARDO Diogo
Secretário do Planejamento
e Gestão do Estado do Ceará

VICE-PRESIDÊNCIA

RENATA VILHENA
Secretária de do Planejamento
e Gestão de Minas Gerais

WILMAR LACERDA

Secretário de Estado da Administração
Pública do Distrito Federal

JUNTA FISCAL

Flora Valadares Coelho - AC
Giuseppe Vecchi - GO
Fábio Gondim - MA

MEMBROS DO CONSAD

Alexandre Lages Cavalcante - AL
Agnaldo Balieiro da Gama - AP
Lígia Abrahim Fraxe Licatti - AM
Manoel Vitório da Silva Filho - BA
Aminthas Loureiro Junior - ES
Francisco Faiad - MT
Thie Higuchi Viegas dos Santos - MS
Alice Viana Soares - PA
Livânia Maria da Silva Farias - PB
Dinorah Botto Portugal Nogara - PR
Décio José Padilha da Cruz - PE
Paulo Ivan da Silva Santos - PI
Sérgio Ruy Barbosa Guerra Martins - RJ
Antônio Alber da Nóbrega - RN
Alessandro Pires Barcellos - RS
Rui Vieira de Sousa - RO
Gerlane Baccarin - RR
Derly Massaud de Anunciação - SC
Davi Zaia - SP
Jefferson Dantas Passos - SE
Lucio Mascarenhas Martins - TO

EDIÇÃO

AP Comunicação

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

DUO Design

COORDENAÇÃO

Mariana Pereira

JORNALISTA RESPONSÁVEL

Juliana Dantas

REVISÃO

Corina Barra

FOTOGRAFIA

Claquete (Fotos Congresso)

IMPRESSÃO

Gráfica Athalaia

TIRAGEM

3 mil

CONSAD

Edifício Multiempresarial
Endereço: SRTVS | quadra 701 | bloco O |
entrada A | salas 128-130 | CEP: 70340-000 |
Brasília-DF
Telefax: (61) 3322.5520 |

SECRETÁRIA-EXECUTIVA

Iracy Gomes

E-MAIL

consad@consad.org.br

SITE

www.consad.org.br

GESTÃO PÚBLICA, JÁ!

Vivemos um momento histórico. Desde as "Di- retas Já", nos meados dos anos 80, e o "Fora Collor", no início dos 90, nosso querido Brasil não via algo parecido.

São muitas as percepções sobre as manifestações que tomaram conta do País. Trata-se de um movimento com características próprias, nascido e combinado nas redes sociais, sem lideranças nítidas e consolidadas.

As bandeiras do movimento são várias. Contudo, o nascedouro é a qualidade insuficiente na prestação do serviço público ao cidadão, com foco no transporte, depois educação e saúde. A corroer ainda mais tal insuficiência, a maior praga nacional: a corrupção!

Políticos, formadores de opinião, governos e demais segmentos buscam entender tamanha insatisfação da população. Na nossa humilde percepção, é razoavelmente simples: ninguém agüenta mais pagar tanto ao Poder Público, um volume de impostos comparável ao de países desenvolvidos, e receber, em contrapartida, serviços típicos de países de terceira categoria!

Como podemos equacionar esse problema? Promovendo, com intensidade cada vez maior, uma gestão pública que fortaleça os investimentos e o custeio finalístico (o HDL do colesterol), em conjunto com o rigor na redução do custeio de manutenção (o LDL).

A folha de pessoal, quase sempre a maior rubrica dos gastos públicos em todas as esferas, deve ser administrada combinando dois fatores: a devida valorização dos recursos humanos, essenciais ao Estado brasileiro; e o nível elevado de consciência que evidencia ser o conjunto da sociedade, em todos os momentos, o financiador dos arroubos temperamentais de cunho politiqueiros e populistas.

Em outras palavras, necessitamos, tão somente, gerir adequadamente a coisa pública! Necessitamos, já, imediatamente, sermos autores e atores (protagonistas ou coadjuvantes) de uma gestão pública exemplar!

É óbvio que o ambiente político muitas vezes impulsiona iniciativas aproveitadoras e inconsistentes, mas devemos exigir sua restrição às visitas planejadas aos museus e aos didáticos relatos históricos.

Ao longo de 2012 realizamos vários encontros e construímos consenso acerca dos dez eixos que compo-

riam o que denominamos "Agenda Comum de Gestão Pública, União - Estados" (aqui

detalhada na página 122). Em 11 de março último, na qualidade de presidente do Consad, assinei o documento com as Ministras do Planejamento, Orçamento e Gestão, Mirian Belchior (nossa grata entrevistada nessa edição), e das Relações Institucionais, Ideli Salvatti, e ainda o Presidente do Conseplan, Gustavo Nogueira.

Trata-se de um pacto federativo, em que os governos Federal e estaduais se comprometem a seguir as mesmas diretrizes para melhorar o atendimento ao cidadão e a governança pública, dentre outros itens. Uma proposta pensada independentemente de mandatos e elaborada não para governos, mas para o Estado. Agora, Governo Federal, por gentileza: vamos praticar juntos e com ênfase aquilo que lá está previsto por nós!

Esta edição de Governança & Desenvolvimento traz várias matérias de relevância, como a com o Governador do Ceará, Cid Gomes. Destaco a especial abordagem sobre o VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Entre os dias 16 e 18 de abril, 2.350 pessoas – entre palestrantes, pesquisadores, secretários de estado e dirigentes do setor público – de todas as regiões do país debateram o que há de mais inovador em termos de gestão. Foram apresentados 243 trabalhos, em 66 painéis, durante os três dias de evento.

Entendemos, por último, que o momento é de ouvir os protestos. Refletir. Ponderar. Não nos deixarmos levar por pseudo unanimidades fugazes. Ao mesmo tempo, é hora de nos appropriarmos de modo enfático de todos os aspectos positivos e sustentáveis na construção de uma Nação que realmente orgulhe a todos nós concidadãos. É assim que o Consad atua! É o que queremos para o nosso País!

Boa leitura!

Eduardo Diogo
Presidente do Consad



12

CAPA

Congresso recebe 2,3 mil participantes e tem recorde de inscrições de trabalhos**16**

VI CONGRESSO CONSAD

Palestrante mostra as tendências na prestação de serviços aos cidadãos

18

Redução das desigualdades é o maior desafio do País

21

I Prêmio Consad de Jornalismo é entregue ao Diário do Nordeste

24

Consad premia profissionais que se destacam na gestão pública

26

Desconstrução de conceitos, confiança e persistência

28

ENTREVISTA

A prioridade é o cidadão – Entrevista com a Ministra Miriam Belchior

32

ARTIGO

Gestão de Ativos Intangíveis em Organizações Públicas

34

VI CONGRESSO CONSAD

Aprimoramento da relação entre Poder Público, servidores e cidadãos é essencial

37

PAINÉIS

38**Painel 1** Experiências e metodologias para a qualidade do gasto público**39****Painel 2** Compras públicas no Brasil: balanço, desafios e perspectivas de futuro**40****Painel 3** Inovação e avanços na gestão de compras públicas: modelos implementados pelo Governo de Minas Gerais e impactos para a eficiência**42****Painel 4** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: estudos e reflexões após sete anos de implementação**43****Painel 5** Modelo de Gestão da Capacitação por Competências: sua implementação em diferentes tipologias de competências, nas instituições do setor público brasileiro**45****Painel 6** Como transformar funcionários em agentes de inovação**46****Painel 7** Governança em rede: inovações da gestão regionalizada em Minas Gerais**48****Painel 8** Gestão para resultados na área da saúde, em Minas Gerais**49****Painel 9** Monitoramento de políticas de base digital por indicadores

- 50** **Painel 10** Dez anos de renovação do ciclo do PPA do Governo de Minas Gerais: uma experiência de alinhamento de boas práticas em gestão, transparência e participação na definição das políticas públicas
- 51** **Painel 11** Estruturação do Governo de Minas Gerais para a condução de um governo em rede e para resultados
- 53** **Painel 12** Planejamento e orçamento no Estado de São Paulo: uma experiência integradora de gestão por resultados
- 54** **Painel 13** Organizações Sociais de Saúde (OSS): a experiência de São Paulo
- 56** **Painel 14** Análise de risco, valor e processos estratégicos no Governo de Minas Gerais
- 57** **Painel 15** Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip): velhas e novas questões
- 57** **Painel 16** Possibilidades e avanços da função de controle governamental na construção da excelência da gestão pública
- 58** **Painel 18** Conferências, planos e conselhos: análise de processos participativos no campo da Política Pública de Cultura
- 59** **Painel 19** Melhor prevenir que remediar: a atuação coordenada do Governo Federal em gestão de riscos e resposta a desastres naturais
- 61** **Painel 20** O Governo Aberto no Rio Grande do Sul: um modelo de transparência e participação virtual
- 62** **Painel 21** Transição de governo: debatendo as possibilidades e os limites com base em reflexões teóricas e experiências
- 63** **Painel 22** Governança, participação e controle social
- 64** **Painel 23** Experiências recentes em governo eletrônico e transparência: conceitos, desafios e práticas
- 66** **Painel 24** Lei de Acesso à Informação. A experiência do Poder Executivo Federal: oportunidades e desafios para a melhoria da qualidade da gestão pública no Executivo
- 66** **Painel 25** Princípios, conquistas e desafios de governo aberto no Brasil
- 68** **Painel 26** Gestão de processos e documentos eletrônicos: políticas e iniciativas em direção ao Estado virtual
- 69** **Painel 27** Transparência nos estados da Federação
- 70** **Painel 28** Inovações tecnológicas
- 71** **Painel 29** Governança e participação em políticas públicas
- 72** **Painel 30** Governança, participação e controle social na segurança pública
- 74** **Painel 31** Gestão de RH voltada para resultados
- 75** **Painel 32** Avanços da meritocracia no Brasil - I

- 76** **Painel33** Avanços da meritocracia no Brasil - II
- 77** **Painel34** Experiências de avaliação de desempenho
- 78** **Painel35** Estratégias para a melhoria do clima organizacional
- 80** **Painel36** Coordenação informal
- 81** **Painel37** Novos aportes na capacitação de servidores I
- 82** **Painel38** Novos aportes na capacitação de servidores II
- 84** **Painel39** Gestão de pessoas no SUS e no SUAS
- 86** **Painel40** O ciclo de entrada no serviço público
- 86** **Painel41** Informação e informatização na gestão de RH
- 88** **Painel42** Estudos recentes sobre as carreiras de gestores
- 89** **Painel43** Remuneração variável como incentivo ao desempenho
- 90** **Painel44** Planejamento da força de trabalho
- 91** **Painel45** Políticas inovadoras na gestão da saúde do servidor
- 92** **Painel46** Experiências inovadoras em gestão patrimonial
- 93** **Painel47** Orçamento e qualidade do gasto público: experiências estaduais
- 95** **Painel48** Experiências inovadoras na gestão de compras e contratos
- 97** **Painel49** Novos formatos organizacionais, balanço e perspectivas
- 98** **Painel50** Novos formatos organizacionais – análise de casos
- 99** **Painel51** Novos formatos, novas institucionalidades
- 100** **Painel52** Segurança Pública – o Rio de Janeiro em foco
- 102** **Painel53** Contratualização de resultados – experiências estaduais
- 103** **Painel54** Monitoramento estratégico de governo
- 105** **Painel55** Escritório de projetos estratégicos: priorização e monitoramento
- 106** **Painel56** Gestão estratégica em organizações públicas: experiências
- 108** **Painel57** Políticas Públicas e Gestão: melhorando resultados
- 109** **Painel58** Judiciário, gestão e políticas públicas

- 110** **Painel 59** Estudos acerca de Gestão e Políticas Públicas
- 112** **Painel 60** PPA e orçamento para resultados: experiências em debate
- 113** **Painel 61** Novos formatos, novos desafios
- 115** **Painel 62** A estratégia de monitoramento do Plano Plurianual 2012-2015 na visão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- 116** **Painel 63** Otimização de processos

119 ESTADOS E CONSAD

- 120** **Consad** – Gestores relatam experiências em missão internacional
- 122** **Consad** – Agenda Comum é formalizada durante a 1ª Jornada Internacional de Gestão Pública em Brasília
- 124** **Alagoas** – Servidores fazem turismo pelo Estado de Alagoas
- 126** **Bahia** – Mais Futuro
- 128** **Ceará** – Ceará avalia patrimônio imobiliário e prepara primeiro leilão de imóveis
- 130** **Distrito Federal** – Novas nomeações para o DF
- 132** **Espírito Santo** – A meritocracia no serviço público do Espírito Santo
- 134** **Goiás** – Goiás implanta arrojado programa de qualificação de servidores
- 136** **Maranhão** – Segep vai recadastrar servidores ativos, inativos e pensionistas do Estado
- 138** **Mato Grosso** – Gerenciamento eficiente e de baixo custo
- 140** **Minas Gerais** – Boas práticas de gestão com municípios mineiros
- 142** **Paraná** – Sucata ajuda a renovar frota no Paraná
- 144** **Rio de Janeiro** – Identificação Biométrica de servidores faz Estado economizar R\$ 90,5 milhões por ano
- 146** **Rio Grande do Norte** – Gestão pública em foco
- 148** **Rio Grande do Sul** – Fôlego para pequenos negócios e economia para o Estado
- 150** **Santa Catarina** – Gestão com estratégia
- 152** **São Paulo** – Parcerias com Organizações Sociais
- 154** **Tocantins** – Tecnologia em prol do serviço público

CONGRESSO RECEBE 2,3 MIL PARTICIPANTES E TEM RECORDE DE INSCRIÇÕES DE TRABALHOS

Os três dias do evento são marcados por muita discussão a respeito de Gestão Pública

■ POR TCHÉRENA GUIMARÃES



“O Congresso Consad não mais pertence ao Conselho. Hoje é um patrimônio da Gestão Pública brasileira. Tornou-se de domínio público”.

Eduardo Diogo

O VI Congresso Consad de Gestão Pública lotou o Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília, entre os dias 16 e 18 de abril. Duas mil trezentas e cinquenta pessoas – entre palestrantes, pesquisadores, secretários de Estado e dirigentes do setor público – de todas as regiões do País prestigiaram esse, que é o maior evento do Brasil acerca do tema. Neste ano, o congresso aconteceu sob um clima de satisfação, após um ano de frutíferas discussões entre as esferas estaduais e federal a respeito da Agenda Comum de Gestão Pública União – Estados (documento formado por dez eixos temáticos a serem adotados entre 2013 e 2016).

Durante a solenidade de abertura, o presidente do Consad e secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, Eduardo Diogo, afirmou que aquele era um laboratório de debates acerca do que o mundo e o Brasil estavam vivendo em relação à Gestão Pública. “O congresso é dedicado a todo cidadão que precisa receber um olhar mais atencioso e zeloso do Estado”, afirmou o presidente. “Nosso objetivo é mostrar os desafios da Gestão Pública voltada para o cidadão. Queremos dar um salto qualitativo na prestação de serviços”. Na ocasião, o presidente agradeceu aos secretários que integram o Consad, aos patrocinadores pela contribuição para a realização do congresso e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Participaram da mesa de abertura: a secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ana Lúcia Amorim, representando a ministra do Planejamento, Miriam Belchior; o secretário de Administração Pública do Distrito Federal, Wilmar Lacerda, que é o 2º vice-presidente do Consad, representando o governador do Distrito Federal, Agnaldo Queiroz; a secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, 1ª vice-presidente do Consad, Renata Maria Paes de Vilhena; e o gerente de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, Bruno Quick.

O secretário Wilmar Lacerda ressaltou que o modelo brasileiro de gestão pública vem se destacando com experiências inovadoras. “Temos ampliado nossa capacidade para gerir. Imaginem o que antes era uma utopia, hoje é uma realidade: temos apenas 5% de desemprego em nosso País. Representamos uma economia forte”, ressaltou o secretário. Lacerda parabenizou o Consad pela realização do congresso, criado para incentivar políticas públicas que melhorem o atendimento à população.



Cerimônia de abertura do Congresso

Neste ano, o congresso bateu seu recorde em trabalhos inscritos. Durante os três dias de evento, 243 trabalhos foram apresentados em 64 painéis. O evento também contou com conferências, mesas temáticas e palestras. Os temas dividiram-se nas seguintes áreas temáticas: orçamento, contabilidade, finanças, compras

e patrimônio; novos formatos organizacionais, governança, participação e controle social; governo eletrônico e transparência; gestão por resultados, monitoramento e avaliação; e gestão de pessoas na área pública.

Ainda na abertura, aconteceu a entrega do Prêmio Mérito Consad de Gestão Pública a três personalidades



Bruno Quick, Ana Lúcia Amorim, Eduardo Diogo, Wilmar Lacerda e Renata Vilhena durante a solenidade



Presidente do Consad, Eduardo Diogo

que se destacaram no desenvolvimento de pesquisas ou políticas de Gestão Pública no Brasil. Os homenageados foram: a secretária de Educação do Município do Rio de Janeiro, Cláudia Costin; o ex-secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Duvanier Paiva (*in memoriam*); e o presidente do Instituto Brasileiro de Direito Público e professor de Direito Administrativo da Universidade Federal da Bahia, Paulo Modesto.

Após a premiação, o congresso recebeu o especialista em Tecnologia e Comunicação do Chile, Alejandro Barros, no painel "Modelos de Políticas de Prestação de Serviços ao Cidadão – Tendências Tecnológicas e Desafios".

No segundo dia de congresso, houve a Conferência Anual do Governador, apresentada pelo governador do Estado do Ceará, Cid Gomes, com o tema "A Construção da Gestão Pública no Estado do Ceará". O governador

abordou os desafios encontrados pelos gestores cearenses para promover o desenvolvimento no Estado. Sobre o congresso, o governador afirmou: "Este não é um encontro de secretários. Este é um encontro de brasileiros preocupados com a Gestão Pública." Naquele dia, quem estava no auditório também conheceu os vencedores, nacional e regionais, do I Prêmio Consad de Jornalismo.

O evento chegou ao fim com a palestra "Desconstruir é o segredo," do carnavalesco Paulo Barros. "Quem acha que escola de samba é carnaval, se engana. É também uma grande empresa," disse ele. Barros mostrou os obstáculos que teve de ultrapassar para conseguir que a Unidos da Tijuca fosse campeã, em 2010 e 2012, do Grupo Especial das Escolas de Samba do Rio de Janeiro.

Nas próximas páginas, abordaremos com detalhes os painéis e palestras do VI Congresso Consad de Gestão Pública. Boa leitura!

PALESTRANTE MOSTRA AS TENDÊNCIAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AOS CIDADÃOS

Alejandro Barros enfatiza o meio eletrônico como forma de melhorar o relacionamento entre a Gestão Pública e os cidadãos

■ POR TCHÉRENA GUIMARÃES

O mundo virtual pode ser uma poderosa ferramenta de relacionamento entre a Gestão Pública e os cidadãos. O sucesso dessa interatividade, no entanto, depende da superação de alguns desafios na América Latina. Quais são eles e como driblá-los? Esse foi o tema central da Conferência Magna “Modelos e Políticas de Prestação de Serviços aos Cidadãos: tendências tecnológicas e desafios”, apresentada pelo mestre em Ciências da Computação pela Universidade do Chile Alejandro Barros, durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública.

Barros explicou que a própria modernização virtual está fazendo o Estado refletir sobre as necessidades e maneiras de transformar a prestação de serviços aos cidadãos. De acordo com ele, o questionamento a ser feito pela Administração Pública é o seguinte: “De que maneira esse serviço [oferecido pelo Estado] chega aonde tem que chegar, em tempo, forma e qualidade, em todas as esferas de governo?”. A partir disso é que deve ser traçado um plano de ação eletrônico.

O meio eletrônico, no entanto, não é a única saída para a melhoria na prestação de serviços: ele é um aliado. “Precisa haver uma integração entre os canais. Esse é o serviço que o cidadão espera”, afirmou Alejandro. Segundo Barros, o Canadá é um exemplo bem-sucedido desse tipo de relacionamento. “Eles têm um modelo multicanal: *click, call or visit*. A população usa a web para informações básicas, o telefone para informações mais profundas, e o fechamento de serviços é feito de forma presencial”, explicou. Outro exemplo citado por Alejandro foi o do Reino Unido. Lá, o governo tem um canal na web que reúne todos os ministérios e serviços. Esse meio eletrônico tem



Alejandro Barros trata sobre inovações em serviços

uma ferramenta de busca minuciosa que oferece respostas personalizadas de acordo com a localização do usuário. “Esses modelos ajudam na redução de custos para o Estado”, conclui.

Para Barros, é essencial que os gestores da América Latina analisem como está sendo feita a troca de dados entre os órgãos para que possam, assim, oferecer um serviço que faça sentido e vá ao encontro das necessidades dos usuários. “Falta interconexão entre os serviços públicos”, afirma. Para ele, é possível superar esse descompasso firmando parcerias entre órgãos e trabalhando na integração dos diversos canais de atendimento oferecidos ao cidadão.

A adequação da linguagem no mundo virtual sem a utilização de jargões e palavras muito técnicas é um fator que deve ser levado em consideração para satisfazer a demanda da população. A intenção é tornar o meio eletrônico um verdadeiro espaço de engajamento social, em que a população possa interagir (tanto pelo canal eletrônico quanto pelas redes sociais) e, ao mesmo tempo, fazer críticas e sugerir melhorias.



Participantes do VI Congresso Consad

Quanto ao Brasil, Barros acredita que o País precisa superar alguns desafios específicos para conseguir usufruir tão bem dessa ferramenta. Um deles é o fato de o País ter longas experiências de guichê único. "Precisamos evitar a digitalização da burocracia", afirmou ele algumas vezes durante a palestra. "Muitos serviços que são presenciais precisam mudar ao serem levados para a web. Deve ser construída sobre uma nova modalidade de atenção, focada no público final". Essa, aliás, foi uma frase bastante citada pelo chileno para explicar a necessidade de se pensar, em detalhes, sobre a melhor forma de levar os serviços para o mundo on-line.

Questionado pelo moderador da conferência, o secretário de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, Giuseppe Vecchi, se a desigualdade social seria um empecilho para esse avanço na prestação de serviços, Barros foi categórico: "Há desigualdade em todos os países da América Latina. Se eu disponibilizo esse serviço, há setores da população que certamente não terão acesso, mas o Estado não tem alternativa. Mas isso só não pode estar desconectado de políticas sociais, do reforço do acesso coletivo (por exemplo, em escolas) e da redução da lacuna digital. Também precisamos capacitar o cidadão", afirmou.

Repercussão

O gestor federal e pesquisador da área de governo eletrônico Ciro Christo esteve presente na palestra e avalia as considerações de Barros da seguinte maneira: "Foi muito interessante. Ele trouxe uma visão atualizada

do tema, contextualizada para a América Latina, o que é difícil de encontrar". Para Ciro, as principais novidades que o chileno abordou foram: a importância da integração dos órgãos, a participação da sociedade na melhoria dos serviços e o conceito de multicanalidade. A respeito deste último fator, Ciro enfatiza: "O cidadão não tem que ficar fazendo peregrinação em diferentes áreas da administração para conseguir o que precisa; pode haver apenas um canal que seja resolutivo, como definiu o palestrante", diz.

Ciro também acredita que o Brasil precisava adaptar seus serviços para plataformas mais novas, como de smartphones e Ipads. "O governo está atento a isso, mas ainda não evoluiu muito", avalia. Ciro explica que, atualmente, a comunicação é feita em "nuvem", ou seja, os usuários podem se conectar aos serviços de qualquer lugar graças à mobilidade das novas tecnologias, e isso exige mudanças em como oferecer o serviço on-line.

A respeito de outros serviços de governo eletrônico, Ciro ressalta que o Brasil evoluiu bastante e que já é reconhecido internacionalmente. Ele cita como exemplos: o sítio da Receita Federal, em que, pelo canal web, o cidadão pode resolver seu imposto de renda; a Justiça Eleitoral, em virtude do método de votação e a instantaneidade dos resultados; o Serviço de Compras e Contratações, no qual os fornecedores podem participar de pregão eletrônico; e a Previdência Social, que permite que os usuários resolvam questões de aposentadoria pelo próprio site.

REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES É O MAIOR DESAFIO DO PAÍS

Para o governador do Ceará, o principal caminho é o acesso de todos os brasileiros à educação de qualidade

■ POR LETÍCIA CAPOBIANCO



Uma escola pública de qualidade, que garanta oportunidades iguais para todos. Esse é um dos principais desejos do governador do Ceará, Cid Gomes, declarado a milhares de gestores do País durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública. O governador, em seu segundo mandato à frente do governo cearense, confirmou aos congressistas seu maior sonho – que as vagas do tão concorrido Curso de Medicina no Brasil possam ser preenchidas em igualdade de condições por estudantes da rede pública e da rede privada de ensino. Para ele, isso só pode ser alcançado com uma administração eficiente, que assegure oportunidades iguais a todos os brasileiros.

Cid Gomes, palestrante da Conferência Anual do Governador, abordou, no segundo dia do Congresso, o tema *A Construção da Gestão Pública no Estado do Ceará*. Em sua exposição, o líder do governo cearense falou sobre os principais desafios enfrentados por todos os gestores públicos do País, sendo o maior deles, em sua opinião, a redução das desigualdades, sejam elas sociais, sejam econômicas ou de oportunidades.

O Brasil, ao longo das últimas décadas, venceu o desafio de implantar uma democracia, ao menos no que se refere ao direito, que assiste a todos os brasileiros, de votar e ser votado. "Essa conquista de uma democracia política, nós já alcançamos. No entanto,



Secretários de Estado prestigiam Cid Gomes

em relação à democracia de oportunidades iguais para todos os brasileiros, nós certamente ainda temos um longo caminho pela frente," destacou.

Cid Gomes também lamentou a dura realidade vivida por seu Estado. Pelas suas palavras, o Ceará é uma "caricatura" quando o assunto é redução das desigualdades regionais e sociais. E exemplificou: o Ceará tem apenas 4,4% da população brasileira (8,5 milhões de habitantes), pois milhões de cearenses migraram para outras localidades, tangidos por motivos diversos, entre eles para fugir do fenômeno da seca e da histórica fragilidade econômica do Estado.

"O razoável seria – defendeu ele – que a gente vivesse num país justo, equilibrado, menos desigual, e que o Ceará tivesse 4,4% do PIB nacional; assim, nós estaríamos na média. O PIB do Ceará é de 2,15%. Isso quer dizer objetivamente que o cearense vive com a metade da riqueza do brasileiro médio. Isso não é justo. Isso quer dizer que a gente tem de lutar, se dedicar, militar, no sentido de equilibrar e de reduzir essas desigualdades."

Planejamento e administração

Planejar e administrar são tarefas que devem ser executadas em conjunto. Essa é a visão do governador Cid Gomes, que desde o início de sua gestão no Ceará tem aliado planejamento a administração, com o intuito de aperfeiçoar a gestão. "Planejar no Brasil é algo que a gente tem de começar praticamente do zero. Sobra

dinheiro e falta projeto," disse Gomes. Para ele, é fundamental que os governos tenham políticas de acompanhamento de gestão das ações do Poder Público.

Na opinião do presidente do Consad, Eduardo Diogo, que também é secretário do Planejamento e Gestão do Ceará, esse sistema organizacional também foi implementado com bastante êxito na execução de projetos, em quatro estados brasileiros: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Sergipe e Goiás.

No caso do Ceará, Cid Gomes fez uma ampla reforma administrativa na estrutura do Estado e fundiu a Secretaria do Planejamento com a antiga Secretaria da Administração, formando a Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag). Atualmente, são cerca de 650 servidores e colaboradores atuando na Seplag, nas áreas de planejamento, orçamento e monitoramento das parcerias público-privadas, em operações de crédito, em compras governamentais, no patrimônio público, na gestão de tecnologia da informação e na gestão de pessoas do Estado.

A mudança buscou, em primeiro lugar, alinhar as estruturas dos governos estadual e federal para o encaixamento de políticas públicas. Em segundo lugar, a união das duas secretarias teve o intuito de diminuir custos, a começar pela redução da estrutura de pessoal, e tornar as ações mais integradas, eficazes e eficientes. Para Eduardo Diogo, trabalhar com a visão estratégica de que o planejamento e a gestão andam juntos é muito melhor para a Administração Pública brasileira.

TENDÊNCIA

Para o pesquisador da Diretoria de Estado, Instituições e Democracia, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), Roberto Passos Nogueira, a aproximação entre as áreas de gestão, planejamento e avaliação é uma tendência nacional da Administração Pública, iniciada nos anos 1990. Recordou ele que uma pesquisa realizada pelo Ipea, em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Mpopg), em 2011, constatou que os governos brasileiros estão cada vez mais reduzindo as funções meramente administrativas e aumentando o número de profissionais técnicos e de planejamento.

E completou: "Há 20 anos, cada servidor tinha uma secretaria, mas isso acabou. A tendência é o aumento da escolaridade do servidor e do aspecto técnico, de avaliação e planejamento das ações. Isso significa que não se separa mais o técnico do administrativo. Hoje, a secretaria do chefe sabe o que os técnicos estão fazendo, qual a programação, o que eles planejam".

Segundo o pesquisador, essa tendência mudou claramente o perfil do atual servidor público. A mudança está relacionada com o crescimento das tecnologias da informação e com a melhoria da educação dos servidores. Conforme a pesquisa do Ipea e do Mpopg, diversas atividades, que antes tinham o caráter de apoio administrativo, e eram exercidas tipicamente por secretários e outros profissionais congêneres, puderam ser incorporadas ao perfil de diretores, assessores e profissionais da área de controle, que hoje têm de lidar rotineiramente com a informática para realizar seu trabalho. "Esses dois fatores, educação e impacto da informatização, fazem com que as duas funções [administrativa e de planejamento] se aproximem, mas não se fundam completamente. Isso é inevitável", ponderou.

Roberto Nogueira informou que essa nova fase da Administração Pública, mais gerencial, começou com as reformas administrativas do Estado, para dar mais agilidade aos serviços públicos, na década de 1990. A primeira tentativa foi com Bresser Pereira, em 1995, então ministro de Reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso. E completou: "Ele tinha razão quando falava que o perfil [do Poder



Presidente do Consad e prefeito de Fortaleza

Público] tinha que ser mais gerencial e polivalente".

O pesquisador ainda lembra que, para dar continuidade às reformas administrativas, foi necessária a qualificação de mais pessoas, para gerir tanto o aparato técnico de informação quanto os novos softwares. "No início dos anos 2000, houve uma reversão da perspectiva dos anos 1990, quando se achava que era possível 'fazer mais com menos gente', e foram retomados os concursos públicos. Hoje, a tendência é aproximar o máximo possível a função geral da técnica e o planejamento e a avaliação da função administrativa. Assim, o órgão supera o automatismo das burocracias", observou.

CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Depois da exposição de Cid Gomes, o prefeito de Fortaleza, Roberto Cláudio, em breve discurso, elogiou as iniciativas do governador cearense para alavancar o crescimento do Estado e reduzir as desigualdades, e salientou a importância de os líderes terem a capacidade de influenciar os processos e dar sequência a todos os instrumentos de gestão.

"O governador foi absolutamente disciplinado ao longo desses seis anos [de gestão à frente do Governo do Estado] em ser austero, responsável com as finanças públicas. Isso permitiu que, não só no primeiro ano, mas no cumulativo desses seis anos, o Estado, a cada ano, tivesse a preocupação em tomar conta das despesas, em não acumular gorduras e, ao mesmo tempo, em não aumentar impostos, e o que é mais importante, aumentar a própria arrecadação", destacou.

I PRÊMIO CONSAD DE JORNALISMO É ENTREGUE AO DIÁRIO DO NORDESTE

Vencedores são conhecidos durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública, realizado em Brasília, no Centro de Convenções Ulysses Guimarães

■ POR LETÍCIA CAPOBIANCO



O usada. Assim pode ser descrita a série de reportagens vencedora do I Prêmio Consad de Jornalismo. Publicado no jornal *Diário do Nordeste* entre os dias 3 e 10 de janeiro de 2013, o *Dossiê Fortaleza*, composto por sete reportagens, buscou traçar um panorama detalhado dos principais problemas encontrados nos bairros de Fortaleza. Na época, a equipe de cinco repórteres tinha o objetivo de mostrar como estava a cidade em um momento de troca de gestão. "Não

queríamos só fazer um registro, mas cobrar que o gestor priorizasse e tentasse resolver os problemas," afirma uma das repórteres da equipe vencedora, Luana Lima. O desafio não era nada fácil; afinal, eles tentavam ser os olhos e a voz dos cerca de 2,5 milhões de pessoas residentes nos 119 bairros da cidade.

Além de Luana, a equipe vencedora do prêmio em sua etapa nacional é formada por Ivna Girão, Lina Moscoso, Lêda Gonçalves e Thiago Rocha. O grupo de



Eduardo Diogo entrega prêmio à melhor matéria nacional

cinco repórteres mergulhou fundo nas apurações por cerca de um mês. A série contou com um selo especial para identificá-la. Um termômetro para medir os problemas também foi criado pela equipe. Assim, a população respondia a uma enquete a respeito de moradia, transporte, educação, saneamento e outros. O dossiê, então, exigiu um grande trabalho em equipe e in loco. "Tínhamos pouco tempo para produzir a série. Dividi a equipe entre as seis secretarias-executivas regionais, e os repórteres tinham que visitar alguns bairros delas.



Nunca vi um trabalho de equipe tão bom. Tínhamos reuniões diárias", conta a chefe de reportagem do *Diário do Nordeste*, Erlene Firmino. Para ela, o reconhecimento do Consad melhora a autoestima dos repórteres e incentiva o trabalho ousado e inovador.

O I Prêmio Consad de Jornalismo teve como tema a "Modernização da Gestão Pública" e recebeu inscrição de 36 reportagens, entre os dias 21 de dezembro de 2012 e 5 de abril de 2013. O grande vencedor foi anunciado durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública. Representando a equipe vencedora, a repórter Luana Lima subiu ao palco e recebeu das mãos do presidente do conselho, Eduardo Diogo, um cheque simbólico de R\$ 10 mil e uma placa de reconhecimento pela iniciativa. A equipe já havia sido premiada com uma quantia de R\$ 5 mil pelo 1º lugar na região Nordeste. Finalizada a homenagem, a primeira coisa que Luana fez foi ligar para a redação do *Diário* para contar a boa nova aos colegas de equipe que não puderam comparecer à premiação. "O pessoal ficou muito feliz. Foi uma gritaria na Redação", divertiu-se a repórter.

Premiação regional

Antes de ser anunciado o vencedor nacional, os ganhadores das etapas regionais receberam o prêmio de R\$ 5 mil

e a placa de reconhecimento. A preocupação unânime dos vencedores, ao produzirem suas matérias, era de alguma forma poder impactar a realidade de suas comunidades à medida que abordavam o tema da Gestão Pública.

Com a reportagem *A vez e a voz dos alunos*, publicada na revista *Gestão Escolar* (São Paulo, SP) em outubro de 2012, o vencedor da região Sudeste, Aurélio Amaral, mostrou que ideias simples podem fazer toda a diferença na eficiência de uma gestão. O repórter mostrou o projeto inovador da diretora Débora Sacilotto, da escola pública EMEF Francisco Cardona de Arthur Nogueira (SP), que, por meio de uma gestão democrática, conseguiu resolver problemas administrativos que até então não conseguia sozinha. A ideia foi fazer assembleias em todas as turmas e estimular os alunos a criticar, elogiar ou dar opiniões sobre a gestão da escola. “Como boa gestora, ela conseguiu transformar as sugestões em melhorias. O que cabia a ela foi resolvido dentro da própria escola, e o que era necessário levou para a Secretaria de Educação”, afirma Aurélio.

Na região Sul, a reportagem vencedora foi publicada no jornal *Diário Catarinense* (Florianópolis, SC) em 3 de março de 2013, com o título *Como driblar a crise financeira no Estado*. Na matéria, a repórter Mayara Rinaldi se aprofundou nos gastos públicos, enfatizando o problema da queda de arrecadação e o comprometimento do pagamento da folha em relação à receita, que faziam com que o Estado estivesse quase chegando no limite da Lei de Responsabilidade Fiscal. “Mostrei números das contas do estado e conversei com especialistas para sugerir soluções. Foi uma matéria bem trabalhosa; demorei duas semanas para fazer”, conta Mayara.

Publicada em janeiro de 2012, a reportagem *Atenção à saúde do servidor marca primeiro ano da humanização no Estado*, escrita por Lyslane Mendes para o jornal *Página 20* (Rio Branco, AC), foi o destaque regional no Norte. A repórter mostra a iniciativa do governo do Estado em implementar uma política de humanização da gestão pública por meio da Secretaria Adjunta de Humanização (órgão vinculado à Secretaria de Gestão Administrativa). Lyslane explica que a ideia de humanizar a gestão surgiu após a equipe de transição do, na época, novo governador Sebastião Viana percorrer 22 municípios, escutando os anseios dos servidores quanto à nova gestão e constatar que a mudança mais esperada era a melhoria no atendimento à saúde. “Foi muito gratificante esse prêmio, ainda mais que o nosso Estado é pequeno, e as reportagens giram em torno da indústria e do comércio”, enfatiza.

A reportagem *Tudo novo de novo?*, publicada na revista *Dinâmica Pública* (Brasília, DF) e produzida por Dimmi Amora, foi a vencedora do Prêmio Consad de Jornalismo da Região Centro-Oeste. O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), como alternativa à Lei das Licitações, foi tema da reportagem. Nela, Dimmi mostra como o regime pode ser mais flexível e como ele auxiliaria nas obras da Copa. “Foi um trabalho muito bem feito e apurado. O prêmio foi esse reconhecimento”, analisa a editora da revista, Viviane Marques. “Essa iniciativa do Consad é sensacional. Ela visa a reportagens da área pública que não têm tanto espaço na mídia em geral; que não seja só denúncia”, constata Viviane.

O PRÊMIO

Criado em 2012, o Prêmio Consad de Jornalismo teve o objetivo de reconhecer as melhores reportagens publicadas em jornais impressos e revistas no período de 1º de janeiro de 2012 a 31 de março de 2013. Para o presidente do Consad, Eduardo Diogo, a imprensa tem um papel importante na Gestão Pública à medida que incentiva e pontua o que está errado e deve ser corrigido. “É absolutamente pertinente que a imprensa, pelo seu poder de penetração, também evidencie aquilo que está sendo bem feito e deve ser reverberado Brasil afora”, afirmou o presidente durante a entrega do Prêmio no VI Congresso de Gestão Pública. “Esse prêmio vai ao encontro desse objetivo, que é incentivar que a imprensa brasileira possa cada vez mais colocar a Gestão Pública como sendo, sim, um assunto de interesse nacional”. Na ocasião, o presidente também destacou a importância do apoio prestado pelo Banco Bradesco.

A comissão julgadora dessa primeira edição do prêmio foi formada por nomes de referência no Jornalismo e na Gestão Pública. São eles: o secretário de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro, Sérgio Ruy Barbosa; a representante da Associação Nacional de Jornais, Cristiane Parente; o representante da Federação Nacional dos Jornalistas, José Carlos Torves; a representante da Universidade de Brasília, professora Dione Oliveira Moura; e Wanderley Pozzebom, representante do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Distrito Federal.

CONSAD PREMIA PROFISSIONAIS QUE SE DESTACAM NA GESTÃO PÚBLICA

Prêmio Mérito Consad foi entregue a três personalidades durante abertura do Congresso

■ POR TCHÉRENA GUIMARÃES



Vencedores do Prêmio Mérito Consad são agraciados

Reconhecer as boas práticas e as pessoas que lutam pela melhoria da gestão pública no Brasil é uma das maneiras encontradas pelo Consad de valorizar ações e continuar promovendo avanços. Neste ano, três personalidades de destaque no desenvolvimento de pesquisas ou políticas de gestão pública no País foram homenageadas com o Prêmio Mérito Consad de Gestão Pública, no primeiro dia do Congresso.

A secretária de Educação do município do Rio de Janeiro, Cláudia Costin, foi a primeira a subir ao palco do auditório do Centro de Convenções Ulysses Guimarães para receber o prêmio pelas mãos da secretária

de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Renata Vilhena. Cláudia é especialista em gestão pública, políticas públicas e combate à pobreza, e com muita experiência acadêmica de assessoramento técnico e de gestão em governos e no terceiro setor. Com um currículo invejável, coleciona atribuições. Entre outros cargos públicos ocupados por ela, foi ministra de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, secretária de Planejamento e Avaliação do Ministério da Economia e secretária-adjunta da Previdência Complementar.

Reconhecida pelo compromisso de anos com a educação brasileira, Cláudia defende a melhoria das escolas, o reforço para os alunos e maior investimento em



educação. Em sua fala de agradecimento, a secretária Cláudia afirmou: "É fundamental ter boa gestão pública na gestão das políticas públicas. Na educação, isso significa uma gestão que coloque a criança e o adolescente em primeiro lugar". Cláudia destacou a importância de iniciativas como a do Consad, especialmente pelo fato de o tema gestão de políticas públicas específicas ainda ser pouco debatido no País. "As crianças do Rio com certeza agradeceriam, não só esse prêmio, mas a visão de uma gestão pública que pensa na construção do seu futuro", concluiu.

Miraci Astun, do Ministério da Saúde, recebeu o prêmio Mérito Consad em nome do ex-secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Duvanier Paiva (*in memoriam*). Duvanier também foi chefe de Gabinete da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento e conduziu a Mesa Nacional de Negociação Permanente. Em sua trajetória, lutou amplamente pelos direitos dos trabalhadores, pela negociação coletiva e pelo diálogo institucional.

Para Duvanier, um trabalhador bem remunerado e com relações democratizadas consegue atender melhor à população. "Tenho certeza de que, onde ele estiver, está muito feliz pelo reconhecimento de tudo que ele plantou aqui entre nós", agradeceu Muraci, fazendo referência ao homenageado.

O terceiro a ser chamado para receber o prêmio foi o presidente do Instituto Brasileiro de Direito Público e professor de Direito Administrativo da Universidade Federal da Bahia, Paulo Modesto, que recebeu o prêmio pelas mãos da secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento. "É interessante que a gente possa valorizar aqueles que pensam, agem e dialogam gestão pública. Eu tenho tentado fazer isso há mais de 18 anos. Fico muito honrado de receber este prêmio." Paulo Modesto também é membro da Academia de Letras Jurídicas da Bahia, do Conselho de Pesquisadores do Instituto Internacional de Estudos de Direito do Estado e da cátedra de Cultura Jurídica da Universidade da Girona, da Espanha.



DESCONSTRUÇÃO DE CONCEITOS, CONFIANÇA E PERSISTÊNCIA

Carnavalesco Paulo Barros encerrou VI Congresso Consad e comparou a administração de uma empresa à de uma escola de samba

■ POR LETÍCIA CAPOBIANCO

Mágica e história de luta para a realização de um sonho marcaram o encerramento do VI Congresso Consad de Gestão Pública. Reconhecido internacionalmente por suas belas e criativas produções na Sapucaí, desta vez, no palco do Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília, o carnavalesco Paulo Barros, da Unidos da Tijuca, encantou os milhares de congressistas pela sua história de garra, trabalho, dedicação e superação de barreiras para conseguir realizar, em 2010 e 2012, seu sonho de criança: ser campeão do Grupo Especial das Escolas de Samba do Rio de Janeiro.

Antes de a palestra começar, o presidente do Consad, Eduardo Diogo, já tinha previsto o que estava por vir: "Eu tenho certeza de que o que você faz tem muito a ver com Gestão Pública, e a gente vai sair daqui com isso muito claro." Ao abordar o tema "Desconstruir é o segredo", Paulo Barros disse que escola de samba não é só carnaval. "É também uma grande empresa".

Após breve introdução, Paulo Barros fez um relato de sua história de paixão e empenho pelo carnaval. Nascido em Nilópolis, RJ, cidade da Escola Beija-Flor, Paulo Barros teve o primeiro contato com essa arte ainda criança, pois seus pais tinham amigos que trabalhavam nos barracões do samba. Jovem, ingressou na Faculdade de Arquitetura para realizar o desejo do pai de vê-lo graduado; trabalhou em uma empresa aérea, mas jamais deixou de lado o carnaval, sua maior paixão.

Em 1993, começou efetivamente a trabalhar com o que sempre amou. No entanto, deparou-se com padrões e conceitos que o incomodavam. "Quando entrei numa escola de samba, a gente tinha uma cartilha que explicava como o carnaval deveria ser executado. Como em toda empresa, a gente tinha um padrão para executar as coisas. Mas esse padrão me incomodava. Temos regras no nosso ambiente de trabalho que têm de ser obedecidas, mas a gente



Paulo Barros conta história de superação de desafios

também tem de tentar melhorar, desconstruir algumas coisas, alguns conceitos", defendeu.

Com essa conclusão, o carnavalesco contou que decidiu que não queria mais fazer carnaval tendo como base os conceitos que os profissionais mais antigos haviam ensinado nas cartilhas. A ideia, segundo ele, era inovar e desconstruir padrões preestabelecidos.

"Esse modelo padrão me incomodava e decidi que ia mudar isso, para fazer o que acho que é correto", destacou, lembrando que sua convicção o fez mudar a sequência de execução dos trabalhos na escola de samba, normalmente levada a cabo pelos carnavalescos de outras escolas. "A história passou a ser concebida pelo que eu imagino que vai ser o desfile", afirmou.

Passo a passo

Dentro dos princípios que Paulo Barros decidiu seguir para administrar uma escola de samba e torná-la campeã, a confiança na ideia, no projeto, foi o principal ponto. Para ele, se você tem um projeto que entende ser bom, criativo, inovador, é essencial lutar para que



Carnavalesco revela segredo da produção que marcou a Sapucaí

Comprometimento

Conseguir a confiança e o comprometimento da equipe é tarefa de um bom líder, na opinião do professor de Administração Pública da Universidade de Brasília (UnB) José Matias-Pereira. "Ele [Paulo Barros] criou um clima em que as pessoas tinham confiança e viram o compromisso do líder com o projeto. E o líder tem que buscar isso na equipe", avalia o docente. Segundo o professor, a liderança pode ser definida como a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas e fazer com que elas produzam resultados e se transformem numa equipe que consiga alcançar seus objetivos com sucesso.

José Matias-Pereira explica que o gerenciamento de projetos – seja no âmbito de uma escola de samba ou de um órgão público – faz uso de processos e ferramentas de gestão de recursos humanos. "E, quando falamos de gerenciar projetos bem-sucedidos, temos, por trás disso, profissionais com a capacidade de perceber a necessidade de mudanças. Normalmente, há uma zona de conforto que faz

com que as pessoas não tenham vontade de mudar. E, para que uma liderança consiga essas mudanças, ela precisa ser muito bem qualificada", destaca.

Em seu entendimento, independentemente da natureza do projeto, "o líder é que vai fazer toda a diferença", pois será ele a pessoa encarregada de dirigir, coordenar, motivar e inspirar a equipe a alcançar os objetivos traçados, apresentando uma nova visão, estipulando metas e dando liberdade aos profissionais envolvidos. "O líder é identificado em um grupo de pessoas como aquele que é capaz de arrastar, conduzir as pessoas pelo seu exemplo e por suas atitudes. É aquele que consegue 'dar a volta por cima'", salienta.

Ainda segundo o professor, "o líder deve estar convicto de que é aquela forma que vai viabilizar o sucesso do projeto, e, assim, ele pode ganhar a confiança dos seus superiores e de seus liderados. Não existe líder de sucesso. Existe projeto de sucesso, e a equipe toda ganha", completa.

essa ideia seja "comprada" por quem vai investir e participar dela. E, além de confiar que o projeto vai ser bem-sucedido, a equipe deve se comprometer em desempenhá-lo com dedicação.

Outros aspectos levantados pelo carnavalesco para conseguir alcançar objetivos foram a persistência para concretizar um projeto e a capacidade de enxergar além. "Se uma pedra cai no nosso caminho, vamos desistir disso tudo, vamos abandonar o nosso sonho? Não! A gente tem que buscar caminhos, maneiras de superar as barreiras, arrumar outros conceitos. Algumas regras nos atrapalham, mas você vai ter que achar uma solução para esses problemas", destacou.

Mágica

Depois de os espectadores assistirem a um vídeo que relembrou grandes momentos de desfiles de escolas de samba coordenadas por Paulo Barros, o VI Congresso Consad foi encerrado com encantamento, mágica e descontração: um dos bailarinos da Unidos da Tijuca subiu ao palco do Centro de Convenções Ulysses Guimarães e surpreendeu a todos quando "ficou sem cabeça". O truque foi apresentado em 2011 pela comissão de frente da escola, que, na ocasião, abordava o tema "Esta noite levarei sua alma". A mágica foi revelada pelo bailarino e deixou os participantes ainda mais extasiados com a beleza do carnaval.



Miriam Belchior é ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão desde janeiro de 2011, quando foi nomeada pela presidente Dilma Rousseff. Tem mestrado em Administração Pública e Governo, pela Fundação Getúlio Vargas. Integrou a equipe de transição do Governo Lula e foi assessora especial do presidente da República, de janeiro de 2003 a junho de 2004, quando assumiu a Subchefia de Articulação e Monitoramento da Casa Civil da Presidência da República. Nesse período, ocupando a Secretaria-Executiva do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, ficou responsável por articular a ação de governo e monitorar os projetos estratégicos. Desde abril de 2010 é coordenadora-geral do PAC.

A PRIORIDADE É O CIDADÃO

A melhoria dos serviços prestados à população é o principal desafio da Gestão Pública brasileira

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O TAMANHO E AS DIVERSIDADES DE CADA REGIÃO BRASILEIRA?

Acreditamos que, atualmente, o maior desafio da gestão pública é a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Há demandas muito claras em áreas como saúde, educação e transporte público, que colocam essas agendas na pauta nacional.

A gestão pública tem se consolidado como prioridade na agenda dos governos, o que abre oportunidades para soluções inovadoras e, ao mesmo tempo, impõe a necessidade de resultados imediatos.

A busca pela eficiência está na ordem do dia, com iniciativas de redução de despesas e ajustamento das contas públicas. Para nós, entretanto, a eficiência fundamenta-se de forma mais ampla, como meio para viabilizar a utilização dos recursos públicos em favor do cidadão.

Essa diretriz exige a firme defesa do fortalecimento do Estado e da esfera pública como espaços fundamentais de construção da cidadania e de promoção do bem-estar para todos.

Assim, entendemos que a boa gestão das contas públicas deve seguir uma dinâmica virtuosa, que não prejudique a prestação de serviços ao cidadão, a manu-



tenção do investimento público e o esforço de redução da pobreza.

O QUE O GOVERNO FEDERAL TEM FEITO PARA MELHORAR A GESTÃO NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS?

O Governo Federal está estruturando uma rede de apoio ao planejamento e à gestão municipal, com estados e associações municipais, para a implantação das políticas públicas nacionais e das ações de modernização da gestão. Nós vamos auxiliar os municípios a elaborar projetos de acesso aos programas dos Governos Estaduais e Federal.

Há experiências mais maduras, a exemplo do programa Brasil sem Miséria, do Sistema Nacional de Educação, do Sistema Único de Saúde (SUS) e do próprio Ministério do Planejamento, para estimular e capacitar os municípios na melhoria da gestão.

A Constituição de 1988 consagrou a atuação sistêmica das três esferas de governo na definição e na implementação de políticas públicas nacionais, especialmente as da área social. Os municípios são parte fundamental para o resultado das políticas públicas.

Em março, durante a Primeira Jornada de Gestão Pública – realizada em Brasília, da qual participaram quase 2.500 pessoas de todo o Brasil –, um pacto em torno da Agenda de Gestão Pública foi assinado pelo

Ministério do Planejamento, pela Presidência da República, por meio da Secretaria de Relações Institucionais, pelo Conselho de Secretários de Administração (Conasad) e pelo Conselho de Secretários de Planejamento (Conseplan) de cada um dos estados brasileiros.

Essa agenda comum estabeleceu diretrizes e prioridades de investimento público nas áreas de planejamento e orçamento, de tecnologia da informação, de compras governamentais, de gestão de pessoas e organizações, de patrimônio público e de atendimento ao cidadão.

QUAL É A BASE DO SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS DO GOVERNO, COMO O PLANO BRASIL SEM MISÉRIA?

Os projetos sociais do governo trabalham com a cultura do planejamento e da melhoria contínua de processos, associados à visão sistêmica das demandas da população. A intersetorialidade está cada vez mais presente na elaboração e na execução de políticas públicas, coerentes com as demandas da sociedade, que também são cada vez mais intersetoriais.

O Plano Brasil sem Miséria, além de se articular em rede intersetorial, também o faz em rede interfederativa, organizada por meio do uso intensivo de sistemas de informação. Com isso, a avaliação e o monitoramen-



to do programa, fundamentais para sua eficácia, são medidos com regularidade.

Outro aspecto fundamental é o envolvimento e a qualificação dos servidores. Com esse propósito, criamos o cargo de Analista Técnico em Políticas Sociais para fortalecer os órgãos finalísticos que lidam com programas sociais.

COMO É FEITA A GESTÃO DOS PROGRAMAS DO PAC E QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA EXECUÇÃO DAS OBRAS?

A gestão intersetorial do PAC é apoiada em um método inovador de monitoramento no Governo Federal, a partir de salas de situação. Esse método favorece a cultura de priorização, responsabilização e transparência na gestão do programa. A cada quatro meses prestamos contas à sociedade, por meio dos Balanços do PAC.

Também atuamos fortemente na melhoria dos processos. O Brasil estava há décadas sem fazer grandes investimentos em infraestrutura, em razão da política econômica anterior, que priorizava o ajuste fiscal, e não o crescimento do País.

O PAC tem alavancado a mudança, tanto no setor público quanto no privado. Foi necessário trocar o motor com o carro andando, para destravar as amarras institucionais que impediam o investimento.

O Regime Diferenciado de Contratações (RDC), por exemplo, foi um grande avanço nesse sentido, porque permitiu acelerar a execução das obras sem que hou-

vesse perda da qualidade e da transparência dos investimentos. A criação da carreira de Analista e Especialista em Infraestrutura, por sua vez, fortaleceu a capacidade dos órgãos executores.

NESTE ANO, JÁ FORAM REALIZADOS DOIS GRANDES EVENTOS EM DEFESA DA GESTÃO PÚBLICA: A I JORNADA INTERNACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA E O VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. QUAL É A IMPORTÂNCIA DESSES ENCONTROS?

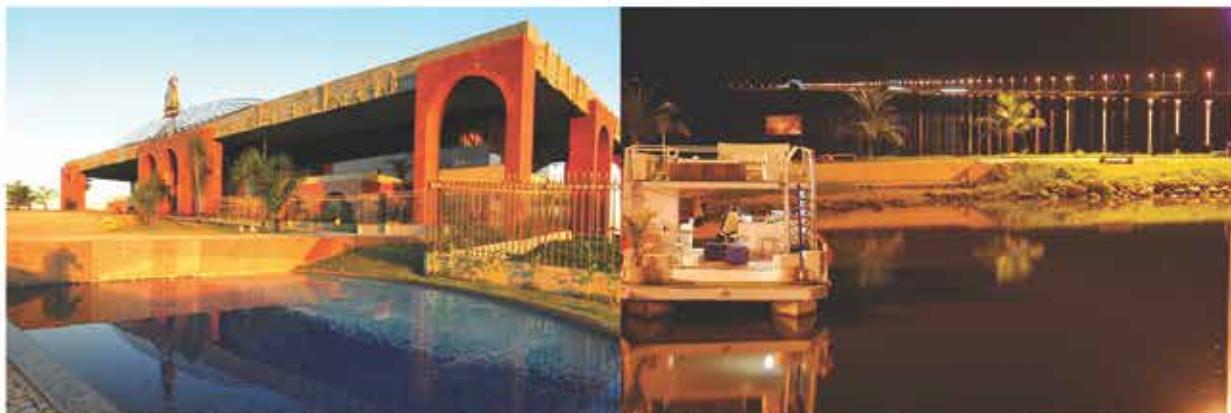
Eventos dessa natureza são importantes, porque colocam o tema gestão pública na agenda nacional, além de sensibilizar e mobilizar pessoas e redes em torno dessa questão.

Esses eventos são espaços relevantes para a troca de experiências, para a busca de referenciais, para a formação de redes de contato com tendências, com cenários e com o estado da arte dos temas discutidos.

Precisamos inovar. Para que o Estado tenha condições efetivas de propiciar as respostas que a sociedade demanda, é fundamental investir na melhoria da gestão pública e dar visibilidade ao tema, de forma a incluí-lo nas agendas dos governos.

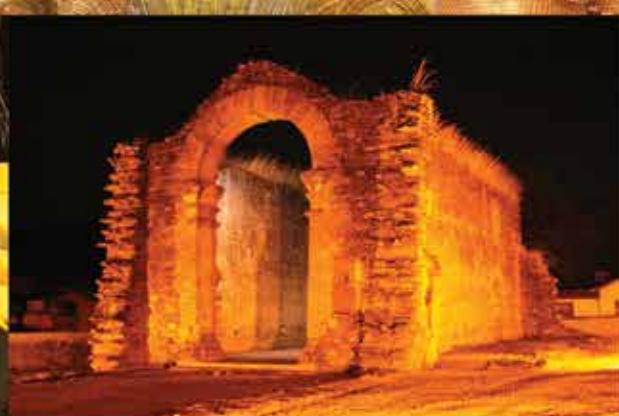
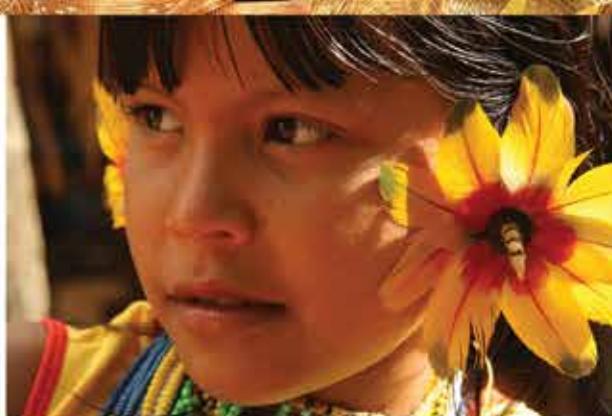
Precisamos unir forças para enfrentar os enormes desafios que ainda temos pela frente para consolidar a construção do Estado moderno e inteligente que almejamos. Um instrumento da ação coletiva dessa sociedade, em constante transformação, na busca de uma estratégia nacional de desenvolvimento, com justiça social.

3 a 5 de julho de 2013
PALMAS, TOCANTINS



**90º FÓRUM
CONSAD
TOCANTINS**

Fórum Nacional de Secretários de Estado da Administração



Secretaria da
Administração



GOVERNO DO
ESTADO DO TOCANTINS
www.to.gov.br

CONSAD
CENTRO NACIONAL DE SECRETARIAS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Patrocínio

ERNST & YOUNG TERCO
Quality in Everything We Do

TECHNE

IKHON TECNOLOGIA

zetra

ICG-GPI
INSTITUTO DE CONTRATOS GOVERNAMENTAIS
GOVERNMENT PROCUREMENT INSTITUTE

fábricainfo

CAPEMISA
Vida e Presença

FUNCAB
Fundação de Desenvolvimento do Comércio Exterior

consignum

ProBid
Plataforma de Contratações

GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



MARCO TULIO ZANINI

*Professor e coordenador
do Mestrado em Gestão
Empresarial da Ebape/FGV*

Já há alguns anos, na iniciativa privada, estuda-se o papel dos ativos intangíveis e dos mecanismos de coordenação informal na efetividade da gestão (Zanini, 2007). É notável a centralidade de elementos intangíveis na gestão empresarial nos últimos anos, caracterizada por aumento da demanda pela gestão da cultura, projetos de *branding* e gestão da marca e da reputação, com seus respectivos desdobramentos na forma de programas para o desenvolvimento de lideranças. Na área pública, no entanto, esse tema aparece perifericamente e, ainda assim, com aplicabilidade reduzida. Propomos que, se olharmos por esse ângulo, haverá muitos espaços de atuação e oportunidades de desenvolvimento institucional e organizacional.

Neste artigo, queremos observar especialmente a pertinência de alguns intangíveis como fatores relevantes para o aprimoramento da gestão pública. São eles:

- 1) A cultura organizacional, que define: a) a identidade da organização, sua razão de existir, e permite projetar no futuro marcos para a evolução da organização, na forma como articula missão e visão; b) os valores que devem nortear o processo decisório e as formas de interação humana no seu interior; c) os resultados, em termos de reconhecimento, que a instituição quer obter; e do tipo de disciplina operacional e desenvolvimento organizacional necessário para atingi-lo;
- 2) O nível de confiança entre as pessoas dentro da instituição, entre os subordinados e a liderança;
- 3) O valor da marca: o que o nome da instituição deve significar para a sociedade, e como fazer para produzir esse resultado;
- 4) O grau de autonomia dos membros da organização e o suporte que lhes é dado para agir de forma alinhada com os valores e focados nos resultados, fundamental para a gestão do conhe-

- cimento, para a inovação em gestão e para o aprimoramento institucional/organizacional;
- 5) O contexto organizacional, mais ou menos capcitante para a emergência de lideranças e para a gestão da mudança.

A questão da gestão integrada de ativos intangíveis, no setor privado, está diretamente relacionada ao desafio da hipercompetitividade, das estratégias de diferenciação e do foco na sustentabilidade dos negócios e sócioambiental. Olhando por essa perspectiva, parece inaplicável ao Poder Público. No entanto, os ganhos de sinergia interna e valor para os *stakeholders*, que essa forma mais integradora de ver a gestão produz, atesta a sua utilidade para a gestão pública, que com os ajustes necessários, pode produzir resultados semelhantes ou superiores. O principal elemento de ajuste precisa estar relacionado à estratégia.

No setor privado, o raciocínio estratégico tem origem militar, e foi apropriado pelas empresas com objetivos, de certa forma, semelhantes: avançar sobre um território ou um mercado de forma competitiva, vencendo adversários. Olhando por essa perspectiva, o raciocínio estratégico não faz muito sentido quando se tem o monopólio da atividade, que é o caso dos serviços públicos e das instituições públicas de modo geral, e quando a atividade precisa estar direcionada para o conjunto dos cidadãos, e não para grupos específicos.

Mas a ação pública e os recursos públicos não existem em um vácuo de pressões competitivas. As tentativas de diferentes grupos sociais de obter o máximo de vantagens da ação pública em disputa a seus recursos escassos é uma constante em qualquer sociedade. Também é presente, de forma generalizada, a pressão pela não atuação do Estado em determinadas questões em que sua ausência beneficia a ação de alguns: seja no crime, seja na formação de mercados alternativos de oferta de serviços que deveriam ser de natureza estatal, como segurança pública. Para planejar o uso efetivo de recursos públicos, reduzindo as chances de apropriação privada e garantindo o melhor resultado coletivo do seu emprego, o raciocínio estratégico se faz fundamental. Esse raciocínio pressupõe a análise da razão de ser daquele órgão, organização e/ou instituição, que deve ser expressa de forma clara e objetiva em uma missão. A missão não pode ser uma afirmativa ampla e genérica, nem uma peça filosófica, mas precisa condensar a razão de existir daquele grupo de profissionais organizados em uma comunidade de trabalho.

A definição da missão nos leva a pensar a marca como um dos principais ativos intangíveis de uma organização. A marca é um nome que expressa, mais do que qualquer outra coisa, a reputação daquela comunidade de pessoas que trabalha na organização/instituição. Para trabalhar a marca, é necessário começar pelo exercício de definição da missão; depois, pelo que a marca deve expressar sobre essa comunidade, o que queremos ser e pelo que queremos ser reconhecidos. Esse é o primeiro exercício de gestão integrada de ativos intangíveis. A partir daí, que visão deve guiar os nossos esforços? O que vamos entregar nessa direção em 5, 10 e 20 anos? Como vamos planejar a nossa evolução até chegarmos onde queremos, sabendo que esse ponto de chegada move-se quando dele nos aproximamos? Quais são os nossos valores? Ou seja, que bússola devemos usar para nortear o nosso processo decisório para garantir o alinhamento e a integração interna para atingir esses resultados?

É por meio do aprimoramento contínuo na busca de soluções para problemas dessa ordem que se desenvolvem organizações e instituições. Mas parecemos presos na crença que o caminho passa pelo nascimento de um líder com vontade política capaz de resolver esses problemas de cima para baixo. Essa é a esperança que desmobiliza o aprimoramento com capacidade de empregar a maior quantidade de inteligência humana – a da maior parte dos membros das organizações. Produzir valor de marca pressupõe, como vimos acima, o desenho de uma gestão estratégica de pessoas orientadas pela missão e por valores. Esse ordenamento se produz por meio do desenvolvimento da cultura organizacional, onde uma comunidade de pessoas, orientadas por uma missão comum e partilhando de valores atrelados a sua estratégia, descobrem e constroem mecanismos de integração para aumentar a sua capacidade de ação como equipe de alto desempenho.

Referências Bibliográficas:

- ZANINI, M. T. (2007) *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor.* 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- ZANINI, M. T. (2007) *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*, 2ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark.
- MIGUELES, C. & ZANINI, M. T. (2009) *Liderança baseada em Valores: caminhos para cenários complexos e imprevisíveis*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

APRIMORAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE PODER PÚBLICO, SERVIDORES E CIDADÃOS É ESSENCIAL

Mesa temática discutiu medidas para incrementar gestão de recursos humanos e aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade

■ POR LETÍCIA CAPOBIANCO

O sucesso da administração de um governo depende da inter-relação de uma tríade, assunto que foi debatido no último dia do VI Consad: a relação entre o Poder Público, seus servidores e a sociedade. Se essa relação não for bem-sucedida, a administração governamental certamente será prejudicada. Essa foi a principal conclusão dos palestrantes da mesa temática “Demanda dos servidores e sociedade”, presidida pelo secretário de Administração Pública do Distrito Federal, Wilmar Lacerda, na manhã do dia 18 de abril.

A primeira exposição aos congressistas coube à secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Renata Maria Paes de Vilhena. Ela destacou que, atualmente, um dos maiores desafios da Administração Pública é conseguir balancear essa relação, pois que Poder Público, servidores e cidadãos têm interesses legítimos. “Se há algum tipo de desequilíbrio nessa relação, alguém vai sair perdendo. Isso pode levar a uma ruptura nociva, que não é ideal, não é saudável em termos de governo”. Para a secretária, o desafio é buscar o equilíbrio, para que todos os interesses dos atores envolvidos sejam atendidos.

Para mostrar que esse desafio já começa a ser superado pelo governo mineiro, a secretária apresentou as principais medidas que vêm sendo adotadas pelos gestores do Estado no propósito de aperfeiçoar essa relação. “Antes, nós tínhamos um modelo de gestão mecanicista, hierárquico, funcional, em que



Secretaria do Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Renata Vilhena

o controle se dava nos processos. Hoje, nós temos de buscar resultados e, para isso, nós precisamos ter cada vez mais conhecimento, para que possamos ser cada vez melhores. E, quando falamos em conhecimento, o foco está nas pessoas”, salientou.

Ela está convicta de que é necessário investir no desenvolvimento de pessoas, como uma estratégia de gestão, consistente com as etapas da chamada educação corporativa. A prática, abordada por renomados estudiosos da área, como Idalberto Chiaventato, difere-se do que é conhecido como treinamento de pessoas, uma vez que a educação corporativa visa aos resultados, e não aos processos. “De nada adianta nós termos um modelo de planejamento estratégico com os nossos programas prioritários definidos,

bem desenhados, se nós não tivermos as pessoas alinhadas, engajadas com essa estratégia governamental. Porque, afinal, são as pessoas que vão fazer com que essas estratégias aconteçam”, explicou.

Na opinião do secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo, Aminthas Loureiro Junior, é fundamental que o governo invista mais em educação, não só da sociedade em geral, mas também na qualificação do servidor público. Em sua avaliação, é praticamente impossível colocar em prática um bom planejamento sem um corpo técnico qualificado. E os investimentos em educação devem ser contínuos, pois a qualificação do profissional deve ser um processo permanente, composto de vários ciclos que se completam.

Plano mineiro

Na mesa temática, a experiência do governo de Minas foi apresentada por Renata Vilhena. Por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, o Poder Público no Estado de Minas tem investido cada vez mais no desenvolvimento da área de recursos humanos, para que esses profissionais possam aplicar os conhecimentos adquiridos nos projetos governamentais. Com metas de longo prazo, o Plano busca, entre outros aspectos, voltar os olhos da Administração Pública para os resultados que beneficiarão a sociedade, e traduzir os desafios que se apresentarem em indicadores financeiros e com metas claramente definidas.

Para tanto, segundo a secretária, é primordial que os servidores públicos estejam engajados e alinhados com essas metas, o que é feito por meio de uma boa política de recursos humanos, que vise atrair e reter talentos, tanto técnicos quanto gerenciais, para o quadro da Administração Pública.

Outra questão importante, conforme Renata Vilhena, é o aprimoramento do modelo de gestão de recursos humanos, com foco na ampliação de profissionais altamente qualificados. A adoção do modelo meritocrático e o reconhecimento do pessoal com vista à profissionalização do servidor público também fazem parte dos objetivos do Plano mineiro. Tudo no propósito de alcançar os resultados esperados, reforçando a relação entre o governo e o servidor. Isso se dá quando o servidor sabe exatamente qual o seu compromisso para com a Administração e passa a se sentir parte imprescindível do projeto.

Entre os exemplos práticos implementados pelo governo mineiro estão o reconhecimento do mérito do

servidor, conferido pelo Prêmio por Produtividade, prêmio que é condicionado ao cumprimento de metas e à certificação ocupacional, pré-requisito para a ocupação de alguns cargos estratégicos. Outro exemplo de valorização profissional são as avaliações de desempenho individual e dos gestores públicos, que são aplicadas no esquema 180 graus, ou seja, todos avaliam uns aos outros, independentemente da hierarquia.

A comunicação dos gestores com os servidores, por meio de seus sindicatos, também foi aperfeiçoada com a criação da Assessoria de Relações Sindiciais, subordinada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas. O objetivo da Assessoria é dialogar com essas entidades representativas, subsidiando processos de informação de decisões e reduzindo eventuais tensões entre governo e categorias.

Foi criado, ainda, o Comitê de Negociação Sindical (Cones), uma espécie de mesa de negociações, que busca reunir todos os atores envolvidos, para que suas demandas sejam apresentadas, avaliadas e debatidas. Como resultados dessas negociações, o governo conseguiu garantir a aprovação da Lei de Política Remuneratória no Estado e propor alterações no Estatuto dos Servidores Públicos mineiros, que, datado de 1952, estava bastante ultrapassado.

“Isso é muito importante, porque os nossos recursos são limitados. Então, se eu tenho uma negociação isolada de um sindicato e ele leva uma parcela daquele recurso, provavelmente outros sindicatos ficarão prejudicados, porque uma parte já foi consumida”, explica Renata. Segundo ela, o governo mineiro trabalha fortemente para melhorar e profissionalizar a gestão, de forma que as negociações não negligenciem o interesse de nenhuma das partes.

Interesses da sociedade

A defesa dos interesses da sociedade foi o foco da exposição do segundo palestrante da mesa temática, Hermílio Santos, professor de Ciência e Política da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). O docente destacou a importância de o governo não se preocupar exclusivamente com os próprios servidores, mas também com o público externo, igualmente interessado em certas ações governamentais.

O professor reiterou a importância do envolvimento dos governos estaduais e municipais com a qualificação da sua gestão e especificamente com a de recursos humanos. Para ele, o Consad é uma expres-



O professor Hermílio Santos e o secretário Wilmar Lacerda

são do interesse permanente dos gestores em qualificar o seu serviço, em construir carreiras que sejam satisfatórias e em oferecer serviços que atendam às demandas dos cidadãos.

Hermílio Santos alertou, porém, para o fato de que, nos últimos anos, os governos têm disposto “mais de sensibilidade política e menos de conhecimento científico do seu negócio”. “Essa ausência sistemática de conhecimento dos interesses da sociedade tem nos conduzido a situações em que os governos são reféns de demandas de algumas áreas do setor público”, observou.

Em resumo, em sua opinião, passado o momento de participação efetiva da sociedade na condução de um governo – o que se dá especificamente nas eleições –, são os grupos de interesses organizados, que dispõem de pessoal e recursos para assediar e influenciar os governos, aqueles que conseguem vitórias nas pressões que fazem sobre os governantes. “Isso é absolutamente legítimo numa democracia, mas a ausência de um conhecimento mais isento, externo, tem conduzido alguns governos a ficar reféns de algumas situações”, explicou.

Para solucionar essa questão, dando ênfase aos interesses legítimos da sociedade, é necessário que os gestores invistam em estudos e pesquisas que busquem captar os interesses e as percepções dos mais diversos atores da sociedade, especialmente dos setores que não lidam diretamente com o governo, mas são igualmente merecedores das ações governamentais. Na prática, significa que o Poder Público deve identificar a melhor maneira de alocar recursos para desenvolver suas ações e projetos, tendo a certeza de como será o impacto dessas medidas sobre a sociedade em geral.

Segundo o professor Hermílio, a intenção da sua participação no VI Congresso Consad de Gestão Pública foi principalmente a de alertar os gestores a estar atento às demandas de toda a sociedade, já que os interesses dos cidadãos em geral nem sempre coincidem com os dos servidores públicos. “As ações de governo envolvem interesses muito variados, e é indispensável que os governos tenham um conhecimento mais isento, menos apaixonado e mais criterioso dos diversos interesses existentes na sociedade”, concluiu.

PAINÉIS

243 trabalhos

64 painéis temáticos

PAINEL 1

EXPERIÊNCIAS E METODOLOGIAS PARA A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO



As variadas dimensões da qualidade do gasto público e a relevância da gestão de conhecimentos e da formação técnica como estratégias para seu aprimoramento

ALEXANDRE RIBEIRO MOTTA

O estudo destacou que é necessário melhorar a gestão do gasto, atacando a ineficiência, quando não existirem mais condições para o aumento de receita. Para isso, as compras são um bom espaço a ser explorado, que requer, porém, investimento em conhecimento e em formação de pessoal para trabalhar nessa área. O painel reforçou essa necessidade de aprimoramento da formação técnica e de gestão de conhecimentos como elementos para garantir a qualidade do gasto. A Escola de Administração Fazendária (Esaf), a partir do entendimento de que aos profissionais responsáveis pelas áreas de compra e logística não basta dominar os aspectos legais e de procedimentos licitatórios e contratuais, tem ampliado o escopo de seus programas de formação, trabalhando os conceitos de *strategic sourcing*, custo total, gestão de serviços, gestão de qualidade, entre outros. Concluiu-se, então, que a linha de ação mais viável é a da assimilação, por parte da Administração Pública, de diversos conceitos e até mesmo de algumas ferramentas privadas, especialmente no que tange ao desempenho das funções referentes a compra e gestão de contratos. Entretanto, para alcançar os resultados esperados, é necessário que o setor público compreenda o papel-chave a ser desempenhado pelas escolas de governo, que é o de difusão do conhecimento.

Terceirizar ou não, qual a melhor opção? Métodos e instrumentos para facilitar a tomada de decisão

LUIZ PATRÍCIO CINTRA DO PRADO FILHO

Contratar um serviço ou fazê-lo diretamente é uma escolha à qual os gestores públicos estão expostos com elevada frequência. A questão é: quais fatores considerar para a tomada de decisão? Refletir sobre o que deve e o que não deve ser terceirizado, avaliar se há maturidade para delegar determinadas atividades a terceiros, e saber como modelar a contratação foram alguns dos temas abordados neste trabalho. Baseando-se em experiências reais e evitando-se posições pré-concebidas, que não consideram as organizações como feixes de contratos ou que visualizam somente os extremos – ou seja, de que terceirizar é um mal ou, ao contrário, de que a iniciativa privada sempre faz o melhor –, foram discutidas as deficiências e as distorções dos métodos e dos instrumentos utilizados na Administração Pública. O propósito era encontrar as melhores soluções. Além disso, apresentou-se a experiência dos autores em projetos realizados pela Fundação Instituto de Administração, a qual tem apoiado a gestão e o aprimoramento de modelos de terceirização aplicados à Administração Pública Brasileira. Neste trabalho, o autor concluiu que a tomada de decisão quanto à terceirização deve ser encarada como uma decisão de gestão, que supere as visões ideológicas e associe as melhores práticas de administração, em busca de melhoria do desempenho, de redução de custos globais e de aprimoramento.

Inteligência em compras: o novo desafio da Bolsa Eletrônica de Compras de São Paulo

MARIA DE FÁTIMA ALVES FERREIRA

É largamente reconhecida a contribuição dos sistemas eletrônicos de compras públicas para a melhoria de gastos, tema que, por isso mesmo, vem sendo objeto de inúmeros artigos. O Estado de São Paulo, que desde o ano 2000 vem adquirindo bens e serviços por meio eletrônico, já acumulou uma economia de cerca de R\$ 7,4 bilhões. O desafio apresentado no momento é o de promover inovações para ampliar, ainda mais, a colaboração do Estado. Como planejar melhor as compras ou torná-las ainda mais ágeis e com menores

custos? O que é preciso fazer para oferecer melhores condições de negociação de preços com os fornecedores? Como dar mais transparência e mais confiabilidade ao processo? Essas são algumas das questões que têm orientado as ações da Coordenadoria de Entidades Descentralizadas e de Contratações Eletrônicas da Se-

faz, no propósito de implantar um processo contínuo de melhoria. A autora expôs uma experiência recente de implantação de solução de *business intelligence*, que permite criar uma inteligência em compras, aprimorando o planejamento, criando preços de referência e facilitando o processo de negociação.

PAINEL 2

COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL: BALANÇO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE FUTURO



Compras públicas no Brasil: diagnóstico e desenho estratégico do futuro

FLORENCIA FERRER

O trabalho mostrou como, ao longo das últimas décadas, o setor privado reestruturou-se, constituindo um modelo organizacional em forma de rede, e sugeriu que o setor público seguisse a mesma direção. Relatou que há experiências nos governos de países anglo-saxões que mostram que a adoção de um novo modelo é essencial para enfrentar os desafios do Estado contemporâneo. O Estado brasileiro precisa aprender a flexibilizar sua gestão. Isso significa buscar alternativas que permitam à máquina pública centralizar ou descentralizar o que for necessário. Esse conceito vale tanto para compras quanto para a gestão pública. Além do desafio de incorporar essas mudanças, a autora defende que o Brasil tem de promover alterações na Lei nº 8.666, que engessa a forma de comprar e dificulta a gestão estratégica de suprimentos. Para tan-

to, a autora sugere a consolidação de uma inteligência centralizada, com uma visão única do processo, que consiga enxergar para além dos interesses particulares de cada órgão, secretaria ou ministério.

Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária

RENATA MARIA DE PAES VILHENA
E ANA LUIZA CAMARGO HIRLE

A ampliação do atendimento ao cidadão e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos devem ser objetivos primordiais da Administração Pública e, para concretizá-los, é essencial garantir a qualidade e a produtividade do gasto. Assim, o Governo de Minas Gerais tem buscado o desenvolvimento de políticas, processos e ferramentas que promovam o uso dos recursos públicos com máxima eficiência. No âmbito das reformas empreendidas nas compras, ganhou destaque o planejamento de compras, que promove a identificação de demandas para cada exercício, o mapeamento dos processos críticos e prioritários e a respectiva distribuição ao longo do exercício, imprimindo eficiência ao atendimento por bens e serviços para a realização de políticas públicas. Foi identificada também a necessidade de redução do distanciamento entre a gestão de compras e a gestão orçamentária, de forma a maximizar a utilização dos recursos disponíveis para as despesas contratuais em cada período. As autoras demonstraram a contribuição dessas iniciativas, para a qualificação dos processos, para a melhoria de sua gestão e, em última instância, para a ampliação da qualidade e da produtividade do gasto em Minas Gerais.

Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade como ferramenta de apoio à gestão de desempenho: o Processo de Certificação ISO 9001:2008 na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo

MARIA DE FÁTIMA ALVES FERREIRA

No Brasil, o tema “gestão da qualidade total” é muito difundido nas empresas privadas, por ser visto como um norteador para a gestão de excelência e um diferencial competitivo. A busca da qualidade na gestão da Administração Pública Brasileira não está focada em obter vantagem competitiva, mas, sim, em alcançar qualidade total quanto ao atendimento dos seus usuários, que é a sociedade, em geral. Dessa forma, a Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo (BEC/SP), da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, visando à qualidade no atendimento de seus usuários, implantou, em 2009, o Sistema de Gestão da Qualidade, pautado na Norma ISO 9001:2008. No ano seguinte, inseriu a certificação. O trabalho apresentado por Maria de Fátima Alves teve como objetivo demonstrar o processo de criação do Sistema de Gestão da Qualidade da BEC/SP, suas fases de implementação e os possíveis ganhos de eficiência e eficácia em seus processos. De acordo com a autora, com a utilização do Sistema de Gestão da Qualidade baseada na NBR ISO 9001:2008, a BEC/SP vem alcançando eficiência na aplicação dos recursos públicos, em todas as suas unidades compradoras. Seus indicadores apontam crescimento ou expansão da abrangência de atuação, controle dos

custos por operação e alto nível de satisfação de seus usuários.

Efeitos da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) nas compras públicas

VANIA LUCIA RIBEIRO VIEIRA

Nos últimos anos, o Brasil viveu um processo progressivo de melhoria das políticas de transparéncia e acesso à informação, as quais, para serem exitosas, exigem a implementação gradual e contínua de medidas inovadoras, que possam vencer os desafios relacionados com a tarefa de dar visibilidade à gestão pública. A edição da Lei de Acesso à Informação veio complementar esse ciclo virtuoso de abertura. O Brasil já era referência em matéria de divulgação espontânea de informações governamentais, mas faltava-lhe ainda uma lei que regulasse o acesso amplo a qualquer documento ou informação específica. O trabalho demonstra que é significativa a contribuição que a referida lei vem trazendo para o incremento da transparéncia das compras públicas. Reforçando todo o progresso alcançado nessa área, a obrigatoriedade de publicação dos editais de licitação na internet e a possibilidade de qualquer pessoa, física ou jurídica, requerer informações sobre os processos licitatórios e sobre os contratos aumentaram sobremaneira a visibilidade e o monitoramento desses atos. Destaca-se também que o maior desafio a ser enfrentado é a cultura do sigilo que, de forma silenciosa e invisível, ainda constitui um dos grandes obstáculos para a abertura do governo ao acesso à informação.

PAINEL 3

INOVAÇÃO E AVANÇOS NA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: MODELOS IMPLEMENTADOS PELO GOVERNO DE MINAS GERAIS E IMPACTOS PARA A EFICIÊNCIA

Inovações no Portal de Compras MG: solução para o suporte, o controle e a gestão dos processos de compras públicas em Minas Gerais

ANA LUIZA CAMARGO HIRLE, RODRIGO S. V. TEIXEIRA, JEAN MATTOS DUARTE E LUCIANA VIANNA DE S. DRUMOND

Desde a implantação obrigatória do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

(Siad), em 2004, a gestão das compras no Governo de Minas Gerais ganhou um novo patamar no que tange à padronização, ao controle, à economicidade, à eficiência e à contribuição para a gestão do gasto público. O Portal de Compras MG agrupa os módulos do Siad que gerenciam todo o fluxo da compra pública, o qual compreende várias etapas: a fase interna, a licitação, a dispensa ou a inexigibilidade, a gestão



contratual e, finalmente, a liquidação da despesa. Os módulos estão totalmente integrados à gestão patrimonial e orçamentária. Diversas melhorias e novas ferramentas de gestão são constantemente implementadas, com o objetivo de potencializar sua utilização. O trabalho teve como objetivo apresentar a evolução das ferramentas disponibilizadas aos gestores públicos estaduais, por meio do Portal de Compras MG. Destacaram-se as ferramentas desenvolvidas a partir de 2010, que procuraram ir além das exigências legais e dos mecanismos de controle, oferecendo aos gestores um conjunto de novas soluções, para uma melhor gestão das compras.

Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores por órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios

LUCIANA VIANNA DE S. DRUMOND, THIAGO MOREIRA ZOLINI, LEONARDO L. B. MACIEL E LÍVIA COLEN DINIZ

O Governo do Estado de Minas Gerais desenvolveu uma metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores, que está sendo aplicada pelos servidores responsáveis pelo recebimento dos materiais adquiridos pelas instituições estaduais. A aplicação da nova metodologia gerará indicadores para os fornecedores do Estado, conforme seu desempenho, em cada entrega realizada. Os critérios avaliados referem-se a obrigações já previstas nos instrumentos de contratação, como prazo, quantidade, qualidade e documentação dos produtos entregues. Com o registro das informações a cada entrega, será possível acompanhar o desempenho dos fornecedores em todas as contratações realizadas nas diversas instituições do Governo de Minas. O paper aponta que as

informações geradas permitirão que sejam evidenciados os principais gargalos do processo, para que sejam avaliadas as soluções e as ações necessárias para aprimorar a relação entre compradores e fornecedores do Governo de Minas.

Gestão de fornecedores no Portal de Compras MG: integração entre sistemas, como forma de facilitar e ampliar o acesso das empresas ao mercado de compras governamentais

WELSON KLEITON A. SOUZA, LILIANE G. SCALIONI, ANA LUIZA CAMARGO HIRLE E LUCIANA VIANNA DE S. DRUMOND

O trabalho propôs-se a mostrar que o Governo de Minas Gerais, buscando ampliar a competitividade e a economicidade em seus processos de compras, além de desburocratizar a relação dos empresários com o Estado, desenvolveu, em parceria com a Junta Comercial, uma solução tecnológica inovadora, que permite ao empresário, ao abrir sua empresa, ser cadastrado no Portal de Compras MG. Essa solução surgiu a partir do cenário apresentado no Estado. De um lado, as compras públicas representam a segunda maior despesa dos governos, o que determina volumes expressivos movimentados no mercado de compras governamentais. De outro, os empreendedores enxergam a necessidade de manter um registro cadastral atualizado como um fator que dificulta as vendas para o Poder Público. Além disso, o governo promoveu a integração do seu Cadastro Geral de Fornecedores (Cagef), do Portal de Compras MG, com diversos sistemas corporativos governamentais, para a obtenção de dados cadastrais e a atualização de certidões fiscais. De acordo com os autores, o resultado esperado é o incremento da base de fornecedores, a partir de dados íntegros e confiáveis, a simplificação e a redução de custos para os empresários que negociarem com o governo.

Acordo de nível de serviço e eficiência na gestão contratual: o caso da Cidade Administrativa

GABRIEL LARA RODRIGUES, RENATA RESENDE COELHO, MARIA VIRGÍNIA S. TOMICH E KÊNNYA KREPPEL DIAS DUARTE

A busca pela eficiência é uma obsessão comum aos setores público e privado. Nas últimas décadas, aumentou a importância de práticas de administração de empresas pela esfera pública. Uma

dessas práticas é a gestão de fornecedores por meio de indicadores de Acordo de Nível de Serviços (ANS). A Intendência da Cidade Administrativa, órgão recentemente criado para gerir o complexo onde se encontra o núcleo central do governo mineiro, nasceu com a proposta de utilizar métodos modernos de gestão, entre eles o ANS. Essa medida visa aumentar a dinâmica operacional na execução dos serviços prestados pelos fornecedores, a partir da quantificação do grau de qualidade desejado, vinculando o pagamento da parcela contratual

ao índice de desempenho alcançado. O trabalho teve como objetivo apresentar a utilização de ANS nos contratos da Intendência da Cidade Administrativa, mostrando um panorama geral desses contratos, suas vantagens e desvantagens, assim como as dificuldades da utilização dessa técnica. Como exemplo, expõe casos nos quais a prestação de serviços mostrou uma significativa melhora, por meio do monitoramento de seus indicadores e do desconto no pagamento em razão de resultados abaixo das metas definidas.

 PAINEL 4

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL: ESTUDOS E REFLEXÕES APÓS SETE ANOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) é responsável pelas diretrizes de desenvolvimento da Administração Pública Federal. Para sua implementação, foram designados instrumentos que, conforme aponta a literatura específica, são ferramentas que exercem grande influência na forma e na qualidade de implementação de uma política. Nesse sentido, foi realizado estudo para identificar e descrever os objetivos explícitos e implícitos, as técnicas e as ferramentas utilizadas na PNDP, com base na análise de documentos produzidos pelo Comitê Gestor da Política. Foram utilizados relatórios de planejamento, atas de reuniões e entrevistas feitas com 20 dirigentes. A autora identificou dois instrumentos principais. O primeiro refere-se à gestão direta, operacionalizada a partir dos planos anuais de capacitação, da rede de escolas de governo, da formação do corpo técnico e da rede de desenvolvimento de pessoas. O segundo diz respeito à assistência financeira, operacionalizada pelo programa de fomento. A autora concluiu que, apesar de os instrumentos terem sido delineados com base nos objetivos propostos para a política, eles não atenderam a todas as expectativas. Além disso, a autora demonstrou que o

fortalecimento das redes é uma alternativa viável para a ampliação do alcance da PNDP.

Perfil das atividades de capacitação na Administração Pública Federal e alinhamento às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

DIOGO RIBEIRO DA FONSECA

Decorridos sete anos da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o trabalho apresentado visou investigar e descrever as atividades que compõem o processo básico de planejamento, execução e controle da capacitação em organizações públicas de distintas naturezas jurídicas. A PNDP estabeleceu orientações para a implementação de modelos estratégicos de desenvolvimento de pessoas, baseados em competências na Administração Pública Federal. Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários a 45 servidores de 22 organizações públicas. Nessas organizações, foram detectadas 26 atividades formais que discriminam perfis de capacitação com diferentes graus de alinhamento à PNDP. De acordo com o autor, foi possível observar a existência de um perfil tradicional de atividades de capacitação, com traços burocráticos, e de um estratégico, em formação, composto de atividades que legam ao processo de capacitação maiores efetividade, flexibilidade, vinculação estratégica, legitimidade e foco no desenvolvimento permanente do servidor.

Atividades pertinentes ao desenvolvimento de recursos humanos: definição teórica versus percepção de sujeitos envolvidos

NATÁLIA GOMES CAMPOS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) e as diretrizes dela decorrentes têm, entre suas finalidades, alcançar o “desenvolvimento permanente do servidor público”, considerando que o desenvolvimento de recursos humanos é composto pelas atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). O trabalho teve como objetivo descrever o processo de regulamentação da PNDP no âmbito de uma Agência Reguladora, com base na percepção dos sujeitos envolvidos no processo de capacitação dos servidores e na forma como as atividades de TD&E são por eles compreendidas. Partiu-se do pressuposto de que a ausência de um consenso quanto às definições das atividades de TD&E pode representar um obstáculo, tanto para sua operacionalização em organizações, quanto para argumentações teóricas e respectivas pesquisas. Os dados foram obtidos de entrevistas com gestores, servidores e colaboradores da organização. Concluiu-se que, embora didaticamente possa parecer razoável a conceituação desagregada dessas três atividades, empiricamente tal divisão mostra-se falha e confusa.

Um balanço do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) como estratégia de fortalecimento da gestão pública: o caso da Escola de Administração da UFRGS

DIOGO JOEL DEMARCO

Desde 2009, vem sendo implementado o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), como estratégia de descentralização e fortalecimento da gestão pública, especialmente em âmbito local. Tal programa estrutura-se como uma forma inovadora de descentralização das oportunidades de qualificação de gestores públicos ao adotar a modalidade EAD, mantendo um padrão nacional com a adoção de grade curricular e de material didático produzido no País. A UFRGS é parceira na implementação do programa. Já foram certificados 417 alunos nos cursos de Especialização em Gestão Pública Municipal, Gestão Pública e Gestão em Saúde, oriundos de mais de 100 municípios do Estado. O trabalho descreveu a realização da primeira edição do programa pela EA-UFRGS e fez um balanço de suas potencialidades e limites. Em termos metodológicos, realizou-se um estudo exploratório-descritivo, com dados coletados em pesquisa web, de 527 alunos, e por meio de análise documental. Entre os principais resultados destacaram-se o alcance do programa em promover oportunidades de qualificação para gestores públicos, de forma descentralizada, e o elevado grau de evasão nos cursos do programa, evasão essa que compromete sua eficácia.

PAINEL 5

MODELO DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: SUA IMPLEMENTAÇÃO EM DIFERENTES TIPOLOGIAS DE COMPETÊNCIAS, NAS INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da UFPA

THIAGO DIAS COSTA

A gestão por competências tem sido descrita na literatura como uma importante ferramenta para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. O Projeto de Mapeamento de Competências dos servi-

dores técnico-administrativos da UFPA foi a etapa inicial para a implantação do modelo de gestão por competências. Na primeira fase do projeto, foi conduzida uma pesquisa documental relativa à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades, para a identificação das competências transversais. Na segunda fase, 830 servidores foram entrevistados, com o objetivo de identificar suas competências individuais.

Os resultados das entrevistas serviram de base para a descrição das competências necessárias a todos os cargos da instituição. Na terceira fase, as competências dos servidores eram avaliadas por eles próprios e pelo seu gestor, com o intuito de identificar aquelas de maior importância, mas que eram mal desempenhadas pelos servidores. Essas lacunas guiarão as ações de desenvolvimento da instituição nos próximos anos.

Mapeamento de competências em diferentes tipologias na Administração Pública Federal

MARIA JÚLIA PANTOJA

No âmbito do setor público brasileiro e internacional, a gestão por competências tem desempenhado papel central, como ferramenta estratégica para a formação e o desenvolvimento profissional, e na construção de uma cultura de aprendizagem contínua no trabalho, conforme especificado no Decreto nº 5.707/ 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD). O trabalho apresentado teve como objetivo descrever e analisar o estágio de implementação do modelo de gestão da capacitação por competências, bem como apresentar possíveis estratégias para sua consolidação. Para tanto, foram analisados os resultados da consolidação dos relatórios de execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) referente ao ano de 2011. Os resultados obtidos indicam que a implementação do modelo de gestão da capacitação por competências tem sido gradual em cada uma das regiões do País e apresentam vários estágios de implementação, considerando a natureza da instituição e os indicadores de efetividade de capacitação adotados no relatório de execução do PAC. Por fim, são analisados e discutidos os perfis de implementação do modelo de gestão da capacitação por competências, bem como são apresentadas estratégias para sua consolidação no âmbito do setor público brasileiro.

Competências transversais setoriais e percepção de suporte à aprendizagem na SBQ/ANP – Agência Nacional do Petróleo

LILIAN BRITO BERTOLDI GARCIA

Este trabalho teve como objetivos mapear competências transversais setoriais em uma superintendência da ANP e diagnosticar a percepção de suporte à aprendizagem pelos servidores da referida área. Foram utilizados questionários, análise documental, entre-

vistas semiestruturadas e grupo focal em amostra de 72 servidores. A análise documental e as entrevistas subsidiaram a descrição das competências, que foram validadas no grupo focal. O trabalho identificou a existência de suporte, principalmente quanto às chefias, no desenvolvimento de novas habilidades e competências na superintendência. Quatro competências transversais setoriais foram identificadas: comunicação, gestão da informação, visão sistêmica e trabalho em equipe. Essas competências foram validadas pelos servidores e demonstram a necessidade de que os servidores públicos tenham um conhecimento mais amplo de seu trabalho, e não apenas o conhecimento técnico para a realização das atividades específicas de sua área. Tais resultados reforçam pressupostos do Modelo de Gestão por Competências, que enfatiza a articulação do desenvolvimento das competências individuais alinhadas às institucionais.

Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade: um instrumento para o desenvolvimento institucional

CAREN CRISTINA DALMOLIN

A busca pela modernização das relações de trabalho e por uma prática pautada na gestão estratégica de pessoas tornou-se um discurso constante no setor público. A gestão por competências representa um modelo para orientar políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas nas organizações. A primeira etapa da implantação desse modelo é o mapeamento de competências. Nessa lógica, o objetivo deste trabalho foi mapear as competências gerenciais essenciais à gestão por processos do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Para tanto, foi adotada a metodologia de grupos focais, por meio da técnica de facilitação de processos grupais, com enfoque participativo. Os resultados indicaram a necessidade de desenvolvimento de 11 competências gerenciais essenciais para o cumprimento da missão do ICMBio. Entre as competências mapeadas, algumas são similares às encontradas na literatura, enquanto outras são específicas do contexto dessa instituição. A construção do portfólio de competências gerenciais é apenas o primeiro passo para implantar o sistema de gestão por competências e poderá servir como base para os processos de aprendizagem contínua e de autodesenvolvimento dos gestores.

COMO TRANSFORMAR FUNCIONÁRIOS EM AGENTES DE INOVAÇÃO

Capacitação 360°: da cultura à aplicação

ROBERTO MEIZI AGUNE

Nas organizações privadas, a luta pela manutenção dos níveis de competitividade em um mercado cada vez mais globalizado e sofisticado tem acentuado as mudanças referentes a processos produtivos, métodos de trabalho, organogramas, layouts físicos, relação com fornecedores, relação com clientes, e em diversos outros procedimentos, com vista a ajustá-los aos novos desafios. Do lado da sociedade civil, a continuidade das mudanças econômicas e tecnológicas que têm permitido a ampliação e o barateamento do acesso das pessoas à internet de alta velocidade e aos dispositivos móveis – notadamente *smartphones* e *tablets* – aprofundará o grau de conectividade entre as pessoas e a sua consequente presença nas mídias sociais, fortalecendo, ainda mais, o poder de fogo da cidadania. Nesse quadro, considerado inexorável pelo autor, não caberá aos governos outro caminho senão promover ajustes com a mesma magnitude dos que estão ocorrendo nas organizações privadas e na sociedade civil, sob pena de uma indesejável e perigosa perda de representatividade.

Como inovar no ensino de aplicação

MARIA STELA REIS

O objetivo deste trabalho é refletir sobre as possibilidades de as políticas e as ações de capacitação de servidores públicos atuarem como um elemento de alavancagem de inovações na gestão pública e na prestação de serviços públicos. A abordagem a ser desenvolvida é a do estabelecimento de um marco conceitual e analítico do contexto político e institucional das políticas de capacitação, situadas na própria problemática do governar, bem como entender o sentido do inovar no setor público. Os conceitos básicos merecedores de reflexão consistem na capacidade de governo, no desenvolvimento de competências e no ensino-aplicação. As metodologias adotadas pela Enap em seus programas de capacitação foram analisadas segundo sua vinculação com essa perspectiva sistêmica do governar, inovar, e também com o significado da missão da escola no contexto da

Administração Pública Federal. Assim, o pressuposto, e também a conclusão dessa análise, é a de que a capacitação, por si só, não é suficiente para transformar servidores em agentes de inovação, porque ela depende da preexistência de estratégias de inovação e de melhoria da função pública.

A inovação como vetor do desenvolvimento corporativo da Sabesp: a experiência do Programa Excelência Gerencial (PEG)

LAIS MACEDO DE OLIVEIRA

O estudo relata o desenvolvimento de um programa sobre capacitação do corpo gerencial de uma empresa pública do Estado de São Paulo, a Companhia de Saneamento Básico de São Paulo (Sabesp), e tem como referência os fundamentos teóricos e metodológicos que orientaram sua concepção, e a temática “inovação e conhecimento” como o eixo estruturante de suas ações. Essa experiência representa um grande desafio em termos de sua dimensão e dos seus objetivos, qual seja, contribuir para a implantação de uma cultura empreendedora na Sabesp, focada na gestão por resultados, na valorização e no desenvolvimento de pessoas e no incentivo à criatividade e à inovação nos processos de trabalho. Nesse sentido, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo/Escola de Governo da Administração Pública (Fundap/Egap), em colaboração com a Companhia de Saneamento, formulou o Programa Excelência Gerencial (PEG/Sagesp), que é dirigido a gerentes, a superintendentes e a assessores. A autora concluiu que o curso proporcionou aos gerentes um espaço de reflexão sobre o contexto em que a organização está inserida, o significado dos elementos desse contexto para o futuro da empresa e, consequentemente, a perspectiva de uma atuação profissional orientada para a mudança de modelos mentais.

Estação Conhecimento: ferramenta de rede social corporativa do metrô de São Paulo

SILVIA REGINA MACEDO PASINI

Estação Conhecimento é uma rede social com acesso externo e independente da rede corporativa

interna da empresa. Foi desenvolvida para incentivar o compartilhamento e a disseminação de informações e conhecimentos, facilitando a conexão e oferecendo espaço e ferramentas para a criação e o intercâmbio de ideias e visões sobre assuntos gerais e profissionais. Concilia os princípios norteadores de gestão do conhecimento, quais sejam: formação continuada, autoaprendizagem, conectividade interpessoal, colaboração, construção do conhecimento, e

pesquisa e inovação. Esse projeto, recém-implantado, encontra-se na sua primeira fase, com previsão de saltos evolutivos periódicos, compatíveis com o estágio de aculturação da empresa no uso da ferramenta de comunicação on-line. O toque inovador da Estação Conhecimento é sua abertura e sua porosidade, que fomentam interações espontâneas, horizontais e não hierárquicas, ou seja, ligações sociais promovidas com base na identidade.

PAINEL 7

GOVERNANÇA EM REDE: INOVAÇÕES DA GESTÃO REGIONALIZADA EM MINAS GERAIS



Desafios para a implementação de políticas públicas: intersetorialidade e regionalização

JULIANA MARON, CAMILA CASTRO
E ANA TERESA FERNANDES

Os desafios para a implementação de políticas públicas perpassam a superação da lógica que institui fronteiras entre setores e a construção de estratégias que considerem a diversidade regional. O primeiro item relaciona-se à complexidade da dinâmica social e à dificuldade de enfrentar os problemas partindo de ações fragmentadas e desarticuladas.

O segundo tenta reconhecer que as particularidades culturais, econômicas e sociais têm impacto sobre as prioridades estabelecidas para um determinado território e, assim, na forma de implementação das políticas públicas. O objetivo do trabalho foi analisar de que forma os desafios da intersetorialidade e da regionalização têm sido enfrentados, seus limites e potencialidades. Em especial, foi analisada a maneira

como Minas Gerais tem abordado de forma pragmática essas questões e construído respostas para elas. Na experiência mineira, optou-se por introduzir a intersetorialidade no sentido *bottom-up*, utilizando a organização das estruturas já criadas, pelos diversos órgãos, nas regiões, para promover a sua integração. Com apenas um ano em plena atividade, várias ações já foram articuladas entre os atores participantes, e apresentaram uma elevada amplitude de resultados.

Desafios e avanços da utilização da metodologia de redes nos Comitês Regionais

CAIO CAMPOS, LEONARDO LADEIRA E ANDRÉA FRANCO

O Governo de Minas Gerais consolidou-se como referência por adotar uma gestão que apresenta propostas pioneras para o enfrentamento dos desafios que se apresentam à Administração Pública. Atualmente, o Governança em Rede conta com inúmeros exemplos de ações intersetoriais desenvolvidas e em execução, cujos resultados indicam que esse modelo de gestão incrementa os resultados das ações governamentais por meio da elevação da racionalização de gastos e do somatório de esforços, na busca de interesses comuns. Tendo em vista os avanços e os limites da experiência, a conclusão dos autores é de que o desenho da Governança em Rede no Governo de Minas responde aos desafios da lógica de atuação em redes e da intersetorialidade. Identificar as necessidades e as prioridades de cada região e promover uma gestão integrada dos territórios são questões fundamentais para o direcionamento das políticas pú-

blicas do Estado e para a promoção da qualidade de vida dos mineiros. Os ganhos da articulação política e da intersetorialidade facultados pelas instâncias de governança implantadas reforçam a importância do projeto, que permite ainda criar uma rede qualificada de técnicos de governo regionais.

Diagnóstico socioeconômico como instrumento de gestão regionalizada e participativa

LUCIANA LIMA, MARCELO ANDRADE E VINÍCIUS BARCELLOS

O diagnóstico no âmbito da Administração Pública é um instrumento utilizado para identificar os aspectos sociais e econômicos vividos pela população da região onde a política pública será implementada. O trabalho mostrou como é utilizado o diagnóstico no Processo de

Governança em Rede proposto pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que tem como objetivo a identificação de prioridades de políticas públicas em várias regiões de Minas Gerais. O processo de formulação do diagnóstico regional na forma como foi descrito no trabalho permitiu a construção de uma carteira de indicadores, que cobre todas as áreas de atuação do governo. Os autores destacaram, por exemplo, que o tipo de informação e estruturação do dado disponível em cada Secretaria de Estado é variável, favorecendo mais alguns setores do que outros. Outro limitador do diagnóstico regional é a dificuldade de captar particularidades decorrentes dos processos históricos de cada região do Estado de Minas Gerais. A tentativa de padronizar contextos sociais por meio de indicadores é um limitador que não é suprimido nem mesmo com a participação dos atores regionais na construção do perfil regional.

PAINEL 8

GESTÃO PARA RESULTADOS NA ÁREA DA SAÚDE, EM MINAS GERAIS

Gestão para resultados na área da saúde, em Minas Gerais: estratégias bem-sucedidas

ANTÔNIO JORGE DE SOUZA MARQUES, POLIANA CARDOSO LOPES E CARLA CARVALHO MARTINS

Avaliando os resultados na saúde, com a utilização das estratégias definidas, ficam evidentes os avanços que vêm proporcionando impactos diretos sobre a qualidade de vida da população. A construção do planejamento estratégico e a definição de programas estruturadores (com um conjunto de projetos e processos), com base no Estudo de Carga de Doenças realizado pela Fiocruz, evidenciam que, em Minas Gerais, o planejamento em saúde é pautado pelas necessidades da população, com base na análise de situação de saúde e no uso de evidências científicas. Entre os muitos resultados alcançados, destacam-se a queda da mortalidade infantil, a ampliação da cobertura do Programa Saúde da Família e os excelentes resultados alcançados no Índice de Desempenho do SUS (IDSUS), indicador-síntese que consolida diversos indicadores de acesso e qualidade, divulgados pelo Ministério da Saúde. Nele, Minas Gerais aparece como o estado de melhor resultado na região Sudeste e o quarto melhor no País, além de exibir o nome de vários municípios considerados com o melhor resultado nos respectivos ex-tratos populacionais.

Alinhamento estratégico: o processo de contratualização por resultados em Minas Gerais, por meio do Sistema Geicom

RICARDO ASSIS ALVES DUTRA, FRANCISCO A. TAVARES JUNIOR, LAIS DE L. LACERDA E JARDEL C. L. DE SANTANA



A cultura de Gestão por Resultados, disseminada amplamente nos órgãos da Administração Direta e Indireta, por meio de instrumentos e processos

– como o Acordo de Resultados de 1^a e 2^a Etapas –, das avaliações de desempenho e dos prêmios de produtividade, tem sido aplicada também na área da saúde. Representa um grande desafio assegurar que os principais resultados comprometidos com a população tornem-se em compromisso de todos, especialmente em um estado com 853 municípios, servido por uma ampla gama de prestadores, que respondem pela prestação de serviços de saúde para a população. Assim, o processo estadual de contratualização exógena das instituições filantrópicas mostra-se como um grande mecanismo de alinhamento estratégico utilizado pelo Governo de Minas no âmbito da saúde. O trabalho aponta importantes evoluções no processo de monitoramento e na implementação de um sistema de informação elaborado especificamente para subsidiar o processo de contratualização, bem como na relação do Estado com as instituições sem fins lucrativos. Demonstra ainda a conexão desses instrumentos e processos com o planejamento estratégico governamental.

Práticas exitosas de monitoramento e avaliação: a experiência do Programa Saúde em Casa

LIZZIANE DÁVILA PEREIRA E CAMILLATEIXEIRA DA SILVEIRA

Visando incorporar a gestão por resultados e incentivar o comprometimento dos municípios com a geração de efeitos assistenciais positivos, necessários à melhoria da qualidade de vida da população, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) instituiu o repasse de incentivo financeiro para fortalecimento da Atenção Primária à Saúde (APS), mediante o cumprimento de metas no âmbito do Programa Saúde em Casa. Este trabalho tem por objetivo estudar a estratégia de atuação estadual em torno da APS, que já era abrangida pelo programa, mas que não era ainda vinculada ao alcance de metas até o ano de 2009. Para tanto, foi empregada a técnica de estudo exploratório e utilizada tanto a fonte documental quanto a de dados primários e secundários, no intuito de compreender a estrutura de repasse de

incentivos criada pelo Estado. Como principais resultados, mencionam-se: a) a elaboração de contratos mais robustos, relacionados às redes de atenção à saúde; b) a valorização do processo de pactuação ascendente, negocial e amplamente participativo, remetendo à lógica cooperativa; e c) a qualificação da gestão do Sistema Único de Saúde acompanhada da melhoria dos resultados assistenciais.

Novas perspectivas na gestão por resultados na saúde, em Minas Gerais: implantação dos contratos organizativos de ação pública de saúde

FRANCISCO A. TAVARES JUNIOR, MARTA S. LIMA, LIZZIANE PEREIRA, MARIANA SANTOS E BRUNA NICOLATO

Com a publicação do Decreto nº 7.508/2011, começaram a ser desenhadas as inovações no âmbito da gestão por resultados e do processo de contratualização em Minas Gerais. Inicialmente, foi criado um grupo condutor da implantação do decreto, com a participação de representantes da SES e dos municípios. Esse grupo ficou responsável por definir os passos necessários para a formalização de 77 contratos organizativos nas regiões de saúde do Estado. Os novos contratos vêm finalmente assegurar a perspectiva de uma contratação unificada – em redes –, de forma a alinhar os incentivos entre todos os atores do SUS, para alcançar os objetivos estratégicos. O novo modelo de contratualização enfatiza o papel de um planejamento feito com base nas necessidades de saúde da população, com o estabelecimento de parâmetros construídos a partir da demanda, e não da oferta. Para tanto, estão sendo elaborados os Mapas da Saúde e serão construídas as Programações Gerais de Ações e Serviços de Saúde. O trabalho mostrou os passos já concluídos e o planejamento do grupo condutor para a efetivação do novo modelo de contratualização no Estado.

MONITORAMENTO DE POLÍTICAS DE BASE DIGITAL POR INDICADORES

Monitoramento de políticas públicas de governo eletrônico

ALEXANDRE F. BARBOSA, MANUELLA MAIA RIBEIRO
E WINSTON OYADOMARI

O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão pública tem chamado a atenção de diversos pesquisadores, no Brasil e no mundo, dadas suas implicações econômicas, sociais e políticas, tanto na Administração Pública quanto na sociedade. Desde 2003, os relatórios realizados pela Organização das Nações Unidas (ONU) apontam o desenvolvimento e a implantação de programas de governo eletrônico (e-Gov) em vários países como uma das consequências mais visíveis da rápida e intensa adoção das TIC. Além disso, elas produzem um impacto significativo na forma de relacionamento entre governo, cidadãos e empresas. Nesse contexto, surge o debate sobre a importância da mensuração do e-Gov para avaliar tais políticas. Entre as organizações que medem a sociedade da informação no Brasil, o Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br) produz, desde 2005, indicadores sobre o uso das TIC no Brasil. Este artigo ilustra a metodologia proposta pelo CETIC.br para a pesquisa TIC Governo Eletrônico 2013, cujo objetivo é produzir indicadores que permitam compreender a incorporação das TIC nos órgãos governamentais e o seu uso para a oferta de serviços públicos no Brasil. A metodologia definida pelo centro também investigará as iniciativas de uso das novas tecnologias, para garantir o acesso à informação pública e a participação da sociedade na Administração Pública.

Monitoramento de portais governamentais: o que muda com a Lei de Acesso à Informação Pública?

MANUELLA MAIA RIBEIRO

Um dos benefícios do uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) citados pela literatura é o aumento da transparéncia. Com a promulgação da Lei de Acesso à Informação Pública (Lei nº 12.527/2011), que coloca como um dos seus princípios o uso das novas tecnologias para a disponibilização das informações governamentais, novos parâmetros devem ser criados para a mensuração de disponibilização de informações

na internet. Entre essas mudanças pode ser citada a necessidade de encaminhamento de pedidos na internet, por intermédio do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC). Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi identificar as possibilidades de monitoramento da Lei de Acesso à Informação Pública (LAI) e dos Serviços de Informação ao Cidadão (e-Sic). Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a relação entre o uso das novas TIC e a Lei de Acesso à Informação Pública. Além disso, foi feita uma pesquisa exploratória, por meio da observação estruturada nos portais estaduais. Constatou-se o atendimento dos pressupostos dessa lei, no que tange à disponibilização, na internet, de acesso à informação pública. Por fim, discutiu-se como a obrigação de garantir o acesso às informações públicas, por meio da internet, propicia novas oportunidades de monitoramento dos portais governamentais.

O Mecanismo Independente de Avaliação (IRM) da Parceria para Governo Aberto (OGP) e a importância de monitorar os impactos no Plano de Ação

CAROLINE BURLE DOS SANTOS GUIMARÃES

O Mecanismo Independente de Avaliação (IRM) é o instrumento da Parceria para Governo Aberto (OGP) apropriado para o acompanhamento dos avanços e dos impactos provocados pelos governos participantes dessa parceria. Supervisionado por um Painel Internacional de Especialistas (IEP), é composto por oito membros, a quem coube elaborar um questionário comum a todos os pesquisadores locais. O IRM tem como objetivo avaliar a adoção dos critérios de elegibilidade da OGP. Isso significa promover transparéncia, aumentar a participação cívica, combater a corrupção e utilizar novas tecnologias, para tornar o governo mais transparente, mais eficaz e mais responsável. E também acatar os princípios estabelecidos e os compromissos assumidos e, finalmente, promover o desenvolvimento e a implementação do Plano de Ação de cada país-membro. Este trabalho, que utiliza como base literatura específica sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), discute vários temas: a importância da adoção de indicadores para o Governo Aberto, as propostas de modelos de avaliação e o con-

junto de indicadores de monitoramento dos impactos do Plano de Ação da OGP na sociedade. O artigo demonstrou que o IRM não é instrumento suficiente para monitorar os impactos do Plano de Ação, e que, por isso, é necessário ampliar o debate com a sociedade civil, com o objetivo de identificar os melhores indicadores para medir os impactos resultantes das ações implementadas.

Por um indicador de letramento digital: uma abordagem das competências e habilidades em TIC

FERNANDA RIBEIRO ROSA

Este trabalho apresenta o desenvolvimento das etapas iniciais de construção de um novo indicador, denominado Índice de Letramento Digital, o qual pretende contribuir para deslocar o debate, hoje pautado no acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), para o seu uso e as habilidades a ele associadas. Tem

como pressuposto o uso social que se faz dos recursos digitais, com vista a garantir benefícios à vida cotidiana, distanciando-se de métricas voltadas à mensuração de destreza ou ao domínio de ferramentas. Para a construção do indicador, foram realizadas pesquisas de dados primários e secundários, em bases nacionais e internacionais, com foco tanto no conceito de letramento digital (*digital literacy*) quanto em indicadores e experiências de mensuração conhecidas no campo das TICs, e também em matrizes de habilidades e competências da área da educação voltadas às novas tecnologias. Além de conceituar o letramento digital como o constructo do indicador, o estudo definiu suas dimensões sociais e desenhou uma matriz de habilidades e competências que poderá embasar futuros instrumentos de coleta do Índice de Letramento Digital, contribuindo, assim, para o monitoramento e a avaliação das políticas públicas de inclusão digital no País.

PAINEL 10

DEZ ANOS DE RENOVAÇÃO DO CICLO DO PPA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS: UMA EXPERIÊNCIA DE ALINHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO, TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A metodologia de elaboração do Planejamento Plurianual em Minas Gerais: uma possibilidade de aprimoramento metodológico conciliado à ampliação da participação popular

ANDRÉ ABREU REIS, FERNANDO ANTONIO FRANÇA
SETTE PINHEIRO JUNIOR, LEANDRO CÉSAR PEREIRA
ETULIANA MACEDO VASCONCELOS

Desde a aprovação da Constituição de 1988, o processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) passou a representar a principal etapa do ciclo do plano a ser cumprida pelas unidades da Federação, num processo no qual a Lei Orçamentária Anual (LOA) sempre tendia a reinar absoluta. O reestabelecimento da hierarquia dos planos e os avanços nas práticas de elaboração são o objetivo fundamental deste trabalho. O artigo buscou apresentar a metodologia de elaboração de programas do PPA, que obedece a uma estrutura lógica de construção de programas e, ao mesmo tempo, permite

dialogar com a sociedade civil, por meio do processo de elaboração. A despeito da linguagem hermética, percebe-se que foi possível o amadurecimento metodológico das técnicas de construção de programas, e ampliado o diálogo com a sociedade civil. A realização de capacitações, a divulgação de relatórios e a aprovação de emendas de iniciativa popular permitiram que fosse aberta a porta para a inclusão do cidadão no universo do ciclo de gestão das políticas públicas.

Monitoramento do Plano Plurianual: transparência e tempestividade na prestação de informações sobre políticas públicas

LEANDRO CÉSAR PEREIRA, ANDRÉ ABREU REIS,
NAÍLA MARCELA NERY FERRARI E ETULIANA MACEDO
VASCONCELOS

A ausência de regulamentação da Constituição da República, que desse forma e estrutura ao Plano Plurianual (PPA)

e ao seu ciclo de gestão, deixou uma importante lacuna no marco legal do planejamento no Brasil. Entretanto, esse fato estimulou o desenvolvimento de múltiplas experiências, que lançaram luz nas diversas formas de se lidar com a gestão do Plano. Há uma década, o Governo de Minas Gerais adotou o sistema corporativo e parte da metodologia de monitoramento do Plano Plurianual da União. A partir daí, encontrou o próprio caminho no desenvolvimento do processo e alcançou a institucionalização do monitoramento da execução do Plano. O objetivo deste artigo é apresentar o processo de monitoramento do Plano Plurianual do Governo de Minas. Nesse processo, embora tenha se dado por iniciativa do Poder Executivo, tanto a Assembleia Legislativa quanto a sociedade civil organizada desempenharam importante papel no arranjo institucional que deu a atual forma do monitoramento: relatórios bimestrais de acompanhamento; audiências públicas de monitoramento e revisão; emendas de iniciativa popular na lei do PPA; e capacitações anuais da sociedade civil, para consumo das informações.

Avaliação do Plano Plurianual: uma análise do modelo adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais

TULIANA MACEDO VASCONCELOS, ANDRÉ ABREU REIS, FERNANDO ANTONIO FRANÇA SETTE PINHEIRO JUNIOR E NAÍLA FERRARI

O Relatório Anual de Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) é o instrumento por meio do qual o governo presta contas à sociedade sobre todas as ações executadas durante o ano anterior, como: comparação das metas físicas e financeiras planejadas com as executadas, regionalização dessas metas, apuração dos indicadores e principais resultados para cada programa de governo. É por meio do processo de avaliação do plano

que se consegue fazer a retroalimentação do ciclo de planejamento, sendo esse um instrumento para a revisão ou a elaboração do plano seguinte. Além disso, ele facilita o aprendizado dos atores envolvidos no ciclo de planejamento e o aprimoramento da carteira de programas e ações de governo. O trabalho analisa, então, o processo de avaliação do Plano Plurianual e faz um resumo sobre as avaliações das políticas públicas, assim como do próprio Relatório Anual de Avaliação do PPAG.

Revisão anual do Plano Plurianual: uma análise da evolução do processo no Governo de Minas Gerais

NAÍLA MARCELA NERY FERRARI

O presente trabalho teve como objetivo examinar a etapa do ciclo de planejamento-orçamento mineiro, denominada Revisão Anual do Plano Plurianual de Ação Governamental. Embora a Constituição Federal de 1988 não tenha tratado da questão da revisão anual, esse processo foi introduzido, a partir de 2004, no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, visando garantir maior integração dos instrumentos de planejamento e orçamento, de forma que o orçamento, instrumento de curto prazo, não se descole do planejamento, de médio prazo, ao longo do período de vigência do plano. Nesse sentido, o trabalho visou mostrar como o planejamento governamental do Estado de Minas Gerais insere-se no ciclo orçamentário e identificar os avanços do governo mineiro em relação à integração dos instrumentos de planejamento e orçamento. O objeto principal de estudo deste trabalho foi, então, o texto da revisão anual do planejamento do governo em Minas Gerais. Pretendeu-se, ademais, discutir se essa etapa do ciclo poderia contribuir para o aprimoramento do planejamento do Estado.

PAINEL 11

ESTRUTURAÇÃO DO GOVERNO DE MINAS GERAIS PARA A CONDUÇÃO DE UM GOVERNO EM REDE E PARA RESULTADOS

Estrutura de gestão da estratégia no Governo: o esforço de coordenação das assessorias de gestão estratégica e inovação em Minas Gerais

DIEGO SANTOS

A implantação e a consolidação das estruturas responsáveis por disseminar a gestão da estratégia no Estado de Minas Gerais colocou o modelo mineiro de gestão pública em patamar de referência nacional, graças a sua capacidade de empreender políticas públicas e alcançar resultados. Partindo da criação de estruturas

responsáveis pela gestão de projetos e pela gestão da estratégia no órgão central do Governo, observou-se uma replicação dessas estruturas nos órgãos e nas entidades setoriais ao longo do tempo. No entanto, essa replicação deu-se de forma não coordenada e não padronizada. Como consequência, essas equipes encontram-se em diferentes estágios e realizam distintas atribuições. Posteriormente, esse movimento culminou na criação das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI). O artigo propõe-se a apresentar e a discutir o esforço da estrutura central responsável pela gestão da estratégia governamental na coordenação técnica das estruturas setoriais, por meio do desenvolvimento de metodologias de gestão e do estabelecimento de alguns instrumentos, como: plano de trabalho, ações de orientação, treinamento e supervisão, recrutamento e seleção, e definição de modelo de desenvolvimento de maturidade.



Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação: uma análise aplicada à Sedese

JÚLIATORQUATO OLIVEIRA

A partir da Lei Delegada nº 180, de janeiro de 2011, foram criadas, no âmbito da estrutura das Secretarias de Estado de Minas Gerais, as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI). O surgimento dessas estruturas remete à reformas administrativas praticadas em Minas Gerais a partir de 2003. Essas reformas gerenciais do governo mineiro acompanham, por sua vez, uma tendência reformista que vem ocorrendo no cenário internacional desde 1970. As AGEI seriam estruturas responsáveis por coordenar a gestão estratégica em nível setorial, com o propósito de melhorar o planejamento e a gestão estratégica no Estado de Minas Gerais. Nesse estudo, foram discutidas a estruturação e atuação de uma recém-implantada assessoria, buscan-

do identificar os principais gargalos enfrentados e apontar os pontos críticos a serem superados pela estrutura, para que possa se consolidar. Entrevistas e um questionário foram utilizados para analisar a estruturação e a atuação da AGEI, a partir da perspectiva dos membros de sua equipe e também sob a ótica de importantes stakeholders da Secretaria e da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES).

Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental do Governo de Minas Gerais

RODRIGO GUERRA FURTADO

O Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental é a ferramenta informatizada customizada pelo Governo de Minas Gerais para atender às suas necessidades no que tange à gestão da estratégia governamental, permitindo a gestão intensiva da estratégia e provendo o nível gerencial com um instrumento robusto de disseminação de informações acerca dos resultados planejados e do seu alcance. O trabalho apresentou o processo de implantação desse sistema, enfocando os métodos de gestão nele desenhados, os produtos de informação gerados, os benefícios da ferramenta e os desafios da governança. Discutiu a consolidação das metodologias de gerenciamento intensivo de projetos e processos e dos acordos de resultados, implementados de forma informatizada. Em seguida, o autor apresentou os relatórios gerados pelo sistema, como os Relatórios de *Status Report*, os Relatórios Executivos, a Agenda Positiva e os Relatórios de Municipalização. Por fim, foi apresentada a governança do sistema em face do grande número de atores envolvidos, e concluiu-se com uma discussão sobre os desafios relacionados à implantação da ferramenta e sobre os ganhos percebidos pelo Governo de Minas.

Comitê de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais como instância de alinhamento estratégico

LAURA ANGÉLICA MOREIRA SILVA

Partindo do pressuposto de que a gestão pública contemporânea tem por foco a melhoria do gasto público e mudanças institucionais e de gestão, o trabalho teve como objetivo tratar do Comitê de Resultados do Governo de Minas Gerais, instância essa criada para proporcionar melhor alinhamento estratégico entre os atores governamentais. Para compreender como esse

mecanismo funciona, utilizou-se, como arcabouço teórico, a abordagem da administração pública gerencial e algumas definições de estratégia, considerando que a construção da estratégia governamental não está vinculada apenas à teoria. Por meio das abordagens, foi possível construir um alinhamento estratégico mineiro, conceito fortemente defendido na gestão pública, pelos atores da alta gestão. Com esse propósito, utilizou-se uma metodologia qualitativa, que consistiu na análise de discurso e de significação em atas e planos de ação formulados nas reuniões bimestrais de Comitês de Resultados do

Sistema de Defesa Social do Governo de Minas Gerais. Esses documentos mostram como são formados o planejamento e o alinhamento estratégico governamental, assim como o alinhamento operacional, e a forma como a estratégia está sendo disseminada no Estado de Minas Gerais. Percebe-se, ao fim da análise, o quanto essa ferramenta foi útil, ilustrando-se esse alinhamento por meio de uma das ações elencadas, qual seja, a execução das atividades vinculadas ao Complexo Prisional PPP (Parceria Público-Privada) do Estado de Minas Gerais.

PAINEL 12

PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NO ESTADO DE SÃO PAULO: UMA EXPERIÊNCIA INTEGRADORA DE GESTÃO POR RESULTADOS



Planejamento e gestão por resultados no Estado de São Paulo: uma mudança em curso

CIBELE FRANZESE

O artigo teve o objetivo de apresentar as diferentes iniciativas de gestão por resultados que vêm sendo implementadas no Estado de São Paulo, nos últimos dois anos. Considerando a complexidade e o tamanho do governo paulista, a principal estratégia de implementação consistiu em articular e integrar os esforços e os modelos preexistentes, em uma constante adaptação aos modelos gerenciais indicados pelas tendências observadas no debate sobre a reforma do Estado. Nesse sentido, as mudanças implementadas exigiram um novo olhar sobre antigos instrumentos de planejamento e orçamento, buscando articulá-los de uma forma orientada a resultados. As mudanças, que já estão em curso, seguem uma estratégia de implementação por meio de

projetos piloto, testando as inovações e aprendendo com o processo, para depois seguir com a disseminação da política por todo o governo. A estratégia de disseminação dá atenção especial à gestão de pessoas, apostando que a implementação ampla de mudanças só se dará com o engajamento dos servidores públicos no processo.

Estruturação de sistemática de avaliação de impactos de programas e políticas públicas

SINÉSIO PIRES FERREIRA

O Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional (SPDR), acumula vasta experiência no monitoramento de programas, acompanhando tanto a execução física e orçamentária de investimentos quanto os indicadores e as metas do Plano Plurianual (PPA). No entanto, a avaliação de impactos sociais ou econômicos dos programas públicos ainda não é realizada de forma sistemática. Neste trabalho, pretende-se mostrar a experiência do Estado de São Paulo no desenvolvimento de um projeto que visa difundir, no âmbito governamental, a prática da avaliação de impactos por uma nova perspectiva: a de meio de aprimoramento da gestão e de implementação de programas. Sob tal ótica, a avaliação é considerada uma ferramenta que não apenas mede o sucesso de um programa, mas, e sobretudo, permite aprimorá-lo, de modo a maximizar seus impactos sociais e fornecer elementos para a melhor alocação de

recursos orçamentários. Tal visão implica a cooperação e a participação ativa dos gestores dos programas no processo de avaliação, constituindo uma nova forma de relacionamento intragovernamental.

Implementando um sistema integrado para a gestão territorial no Governo do Estado de São Paulo, 2012-2013

MELISSA GIACOMETTI DE GODOY, ALEXANDRE IAMAMOTO CIUFFA E CELSO DONIZETTI TALAMONI

O objetivo deste artigo é analisar a implementação, desde maio de 2012, de um Sistema Integrado para a Gestão Territorial no Governo do Estado de São Paulo (GESP). O Estado de São Paulo (ESP) responde por aproximadamente 1/4 da população e 1/3 do PIB do Brasil, possui quatro regiões metropolitanas e importantes áreas de conservação, as quais, no entanto, sofrem pressão constante, oriunda da pujança econômica do Estado. Para atender a essa situação, o Governo dispõe, em seus quadros, de cerca de 700 mil funcionários na ativa. É enorme a quantidade de informação regularmente coletada por esses funcionários. Isso implica pelo menos dois enormes desafios: integrar e articular ações entre os diversos órgãos de Governo e com a sociedade civil, criando um novo modelo de governança, e dar um importante passo tecnológico na gestão territorial estratégica, no que se refere ao planejamento e ao desenvolvimento regional sustentável. O Sistema Integrado de Gestão Territorial visa dar respostas a tais desafios, tudo indicando que, com isso, se dará início a um importante processo de mudança no GESP, que

conduzirá a um novo patamar de governança, com resultados mais efetivos para o cidadão.

Gestores de planejamento e orçamento: a experiência paulista da capacitação orientada a resultados

MARIA FERNANDA ALESSIO

Atualmente, a literatura vem debatendo a crescente importância da atuação de gestores públicos como atores-chave para o sucesso das reformas gerenciais em diversos países. Para implementar tais reformas, são exigidas certas competências, como capacidade de negociação e de liderança, trabalho em equipe e inovação. No Brasil, a literatura tem avançado pouco nesse debate, de modo que o caso de São Paulo constitui um interessante caso empírico para explorar os avanços e as dificuldades na implementação de curso de capacitação gerencial para gestores de planejamento e orçamento estaduais. O objetivo deste projeto foi capacitar os gestores a lidar com os novos desafios do planejamento e do orçamento público no contexto das reformas gerenciais, que exigem sua orientação para o desempenho e a inovação na prestação de serviços ao Estado e à sociedade. O trabalho foi baseado na experiência empírica dos autores diretamente envolvidos no desenvolvimento e na implementação do referido curso – iniciativa pioneira no Estado de São Paulo de capacitação orientada a resultados. Como principais resultados, essa capacitação permitiu maiores alinhamento e integração dos gestores em sua atuação voltada ao aprimoramento do planejamento e do orçamento público estadual.

PAINEL 13

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE (OSS): A EXPERIÊNCIA DE SÃO PAULO



Projeto de diagnóstico e melhoria do gerenciamento de contratos de gestão com Organizações Sociais de Saúde no Estado de São Paulo

DAVI ZAIA, EDUARDO RIBEIRO ADRIANO, LILIAN HELENA BILLI FALCÃO E LUCIANA DURAND NEGRO

O objetivo do trabalho foi apresentar o projeto de diagnóstico e melhoria do gerenciamento de contratos de gestão com Organizações Sociais de Saúde (OSS)

no Estado de São Paulo. Com vista a aprofundar o conhecimento sobre o modelo OSS em São Paulo – que é a experiência mais antiga na área da saúde e referência em todo o Brasil – e propor melhorias no seu gerenciamento, a Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, em parceria com a Secretaria de Saúde, desenvolveu um projeto básico para subsidiar o edital de contratação da empresa de consultoria que viria a ser responsável por sua execução. Neste artigo, destaca-se o contexto do surgimento do projeto, suas premissas, seus objetivos e suas características, bem como a caracterização do quadro atual das OSS parceiras do Estado de São Paulo e de seus contratos de gestão, instrumentos pelo quais se formaliza a relação entre o Estado e a entidade privada do terceiro setor, na gestão de unidades de saúde.

Gestão econômico-financeira e flexibilidade contratual das unidades de saúde gerenciadas por organizações sociais no Estado de São Paulo

FÁBIO CIDREIRA CAMMAROTA

O presente artigo apresenta um diagnóstico das capacidades e das limitações das unidades hospitalares geridas por contratos de gestão com Organizações Sociais de Saúde do Estado de São Paulo (OSS). O diagnóstico apresentado reflete aspectos de gestão financeira, os limites e os controles no âmbito das flexibilidades e autonomias das unidades hospitalares do modelo OS. O diagnóstico concluiu que as flexibilidades concedidas às unidades implicam uma maior capacidade de controle e avaliação por parte do contratante. A necessidade de maior controle por parte do contratante é corroborada pela análise feita sobre a gestão econômico-financeira das organizações em questão. Além disso, o autor concluiu que: a) há necessidade premente de ampliação e fortalecimento da capacidade instalada do setor de supervisão dos contratos de gestão das OS; b) o modelo de São Paulo apresenta satisfatória autonomia, mas os órgãos supervisores precisam enfatizar a autonomia regulada; e c) pelas análises orçamentário-financeiras realizadas, comprovou-se que é deficiente o controle por parte dos órgãos supervisores.

Controle e transparéncia no modelo de Organizações Sociais de Saúde (OSS) do Estado de São Paulo

THIAGO ALVIM CAMARGO, OTAVIO PRADO, RENATA BERNARDO E ANA CAROLINA H. SIQUEIRA LARA

Analizar como as temáticas do controle e da transparéncia são tratadas no modelo de Organizações Sociais de Saúde no Estado de São Paulo foi o principal objetivo do artigo. Observou-se que o Estado condiciona sua atuação de controle utilizando um modelo que preconiza prioritariamente a flexibilidade do parceiro privado. Quanto à transparéncia, verificou-se que o governo normatizou o tema e utiliza um certo nível de transparéncia ativa, que é adotado pelas agências envolvidas na gestão de parcerias. Por parte do parceiro privado, foram avaliados os sítios eletrônicos das organizações sociais, com o objetivo de mensurar o grau de transparéncia das entidades parceiras da Secretaria de Saúde. A conclusão do estudo mostrou a necessidade de aprimoramento do controle e confirmou uma reduzida transparéncia ativa por parte do governo, assim como um baixo nível de transparéncia da parte das organizações sociais, em uma realidade marcada pela baixa presença de mecanismos institucionais. Esse diagnóstico permitiu a elaboração de propostas de melhoria voltadas para o incremento do controle, da transparéncia e da promoção do controle social, como elementos estruturantes do modelo de parcerias adotado pelo Estado.

Balanço do diagnóstico do gerenciamento dos contratos de gestão com OSS no Estado de São Paulo e propostas para o seu aprimoramento

ANDREA OLIVEIRA DO NASCIMENTO, DANILLO CESAR FIORE, MAÍRA BARRETO TRUCCO E TIAGO SILVA BIRKHOLZ

O balanço do projeto de diagnóstico e a melhoria do gerenciamento de contratos de gestão com Organizações Sociais de Saúde (OSS) no Estado de São Paulo foram mostrados no trabalho, sob a óptica do grupo técnico responsável pela coordenação do projeto, composto por servidores das Secretarias de Gestão Pública e de Saúde. A partir das necessidades levantadas e priorizadas ao longo do projeto, foram formuladas propostas de melhoria, visando ao aprimoramento da gestão dos instrumentos de parceria. Tais proposições não se restringem ao contrato de gestão propriamente dito, pois também afetam diretamente o Estado e as entidades parceiras. No presente artigo, visa-se expor algumas dessas propostas, contextualizar e explicar sua relevância no atual estágio de desenvolvimento do modelo de OSS em São Paulo e identificar a estratégia mais adequada para sua efetiva implementação.

 PAINEL 14

ANÁLISE DE RISCO, VALOR E PROCESSOS ESTRATÉGICOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Análise da evolução da metodologia de gerenciamento de riscos aplicada aos projetos estratégicos do Governo de Minas Gerais

LUÍSA CARDOSO BARRETO

O Estado de Minas Gerais vem passando por um processo de modernização da máquina administrativa desde 2003, quando, então, teve início o programa governamental intitulado Choque de Gestão. Entre as diversas medidas tomadas nesse sentido, destaca-se a adoção de uma metodologia de gestão de projetos, no monitoramento dos projetos estratégicos do Estado, entendidos como prioridade de governo, e que hoje compõem os chamados Programas Estruturadores. Tal metodologia foi apoiada pela criação de um escritório de projetos, conhecido como Geraes. Uma metodologia de gestão de projetos deve se preocupar em trabalhar com alguns pontos dos projetos que merecem especial atenção, estando entre eles os riscos aos quais o projeto está exposto. O presente trabalho preocupa-se em analisar a evolução dos processos de gerenciamento de riscos do Geraes, marcada pela implantação de nova metodologia em 2012, à luz de processos de gerenciamento de riscos já consagrados e das características peculiares dos projetos da Administração Pública.

Aplicabilidade da análise de valor agregado aos projetos estratégicos de Minas Gerais

MILA MAGALHÃES RIBEIRO

Uma das iniciativas para promover o desenvolvimento sustentável do Estado de Minas Gerais, durante as reformas administrativas, denominadas Choque de Gestão, foi a criação de uma carteira de projetos prioritários no repasse de recursos e no monitoramento intensivo – os Projetos Estruturadores. Esses projetos, atualmente chamados Projetos Estratégicos, são monitorados pelo escritório de projetos do Governo de Minas Gerais – o Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional (NCGeraes). O objetivo deste trabalho é analisar a aplicabilidade da metodologia da análise de

valor agregado a um projeto da Carteira de Estratégicos do Estado de Minas Gerais, com o intuito de melhorar o monitoramento realizado pelo NCGeraes.

A grande vantagem do EVM em relação às ferramentas de controle de custos em projetos é o fato de o EVM permitir a projeção dos indicadores de tempo e custo do projeto, atrelado ao cumprimento do escopo inicialmente planejado. Essa característica da ferramenta EVM torna-a muito importante no gerenciamento de projetos, pois a análise do progresso do projeto é feita com base na correlação entre os parâmetros custo, prazo e escopo.

Metodologia de gestão de processos estratégicos no Governo de Minas Gerais

MATHEUS SALES DE ALBUQUERQUE CUNHA, RODRIGO GUERRA FURTADO, RAPHAEL VASCONCELOS AMARAL RODRIGUES E KAMILA PAGEL DE OLIVEIRA

O trabalho analisou a implementação da metodologia de monitoramento dos processos estratégicos do Estado de Minas Gerais no que tange às características do modelo, dos desafios, das restrições e das oportunidades referentes à realidade da Administração Pública Mineira. Nesse contexto, investigou a necessidade de realização do monitoramento dos processos estratégicos e a metodologia desenvolvida e em implementação, sob a ótica da literatura especializada. Como conclusão, discutiu os desafios que se apresentam, como: a) o controle orçamentário dos processos; b) o desenvolvimento de indicadores de desempenho alinhados com os planos estratégicos; c) a alocação dos gerentes; d) os aspectos da transversalidade dos processos estratégicos em uma estrutura hierarquicamente estruturada; e) o desafio da paulatina mudança na cultura organizacional do Estado; f) a importância dos resultados a curto prazo para a continuidade e o desenvolvimento do monitoramento; g) o controle de custos; e h) o risco oriundo da inversão das etapas sistematicamente organizadas pela metodologia tradicional de gerenciamento de processos.

PAINEL 15

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (OS) E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP): VELHAS E NOVAS QUESTÕES

Modelo mineiro de parceria com as Oscip: uma análise comparativa do processo de seleção da entidade apta a firmar o termo de parceria

RENATA MARIA DE PAES VILHENA

O trabalho consiste no estudo do processo de seleção de entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) aptas a firmar um termo de parceria com o Estado de Minas Gerais. O modelo mineiro de parceirização, inserido em 2003, foi reformado recentemente, com a edição do Decreto Estadual nº 46.020, de 9 de agosto de 2012, que regulamenta a matéria em Minas Gerais. Nesse sentido, com vista a reduzir a discricionariedade na escolha da entidade parceira, foi

introduzida, com a recente norma, a obrigatoriedade de realização de um concurso de projetos para a seleção das entidades com as quais será celebrado um termo de parceria com a Administração Pública. Para o desenvolvimento do trabalho, foi feita uma breve revisão bibliográfica, relativa à reforma do Estado; em seguida, foi desenvolvido um estudo do processo seletivo adotado pelo Estado de Minas Gerais, analisando sua evolução desde a implantação do modelo de parceirização; e, finalmente, procedeu-se a um estudo comparativo com os demais processos seletivos de escolha de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) e de Organizações Sociais (OS) adotados pelos demais estados da Federação e pelo próprio Governo Federal.

PAINEL 16

POSSIBILIDADES E AVANÇOS DA FUNÇÃO DE CONTROLE GOVERNAMENTAL NA CONSTRUÇÃO DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA



Reflexões acerca da atuação dos órgãos de controle na construção da excelência da gestão pública no Brasil

MARCUS VINICIUS DE AZEVEDO BRAGA

A qualidade da gestão pública é discutida neste trabalho, que a relaciona à atuação típica dos órgãos

de controle no contexto brasileiro atual, buscando identificar de que forma a atuação dessas instâncias de controle pode promover a qualidade na gestão pública, ou, ainda, de que forma ações despropositadas podem contribuir para o enfraquecimento da gestão. Para tanto, a análise foi focada nas funções típicas dos órgãos de controle, como: 1) acompanhamento da gestão (controle concomitante); 2) avaliação e fortalecimento dos controles internos; 3) avaliação de programas; 4) função judicante; e 5) controle prévio. E, por meio da análise de procedimentos e produtos, buscou-se identificar possibilidades e restrições dessas abordagens para a promoção da qualidade da gestão pública. Pretende-se, com isso, estender a discussão ao controle governamental dos desafios apresentados à gestão pública contemporânea, em especial no que tange a superar os entraves à execução tempestiva e econômica das políticas públicas, aliado a uma matriz patrimonialista presente na gestão pública nacional.

Retroalimentação do controle interno para os órgãos centrais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federais em questões estruturantes

CARLOS MAURÍCIO RUIVO MACHADO

O trabalho detém-se sobre a seguinte questão: em que medida as ações de avaliação da execução de programas de governo (AEPG) e de acompanhamento permanente dos gastos (APG), executadas pela Controladoria-Geral da União (CGU), retroalimentam os órgãos centrais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federais em questões estruturantes? Para isso, há que se identificar os produtos e os resultados do AEPG e do APG da CGU que propiciam a melhoria das funções de planejamento e orçamento, descrever as interações existentes entre a CGU e os órgãos centrais dos Sistemas de Planejamento e Orçamento Federais, e analisar as possibilidades de retroalimentação da CGU a esses órgãos. A pesquisa utilizada foi de natureza aplicada e exploratória, com o uso de amostragem intencional para as entrevistas. É analisado o fluxo do processo de retroalimentação da CGU para órgãos centrais dos Sistemas de Planejamento e Orçamento Federais. Portanto, propõe-se uma previsão, na

legislação, de um Comitê Operacional e de um Comitê Estratégico do Ciclo de Gestão.

Dos resultados aos controles: a importância das estruturas de controle interno para a excelência da gestão

WAGNER BRIGNOL MENKE

Estabelecer uma relação entre melhoria de resultados em uma gestão com base na implementação de estruturas de controle interno é o objetivo deste trabalho. Assim, procura-se apresentar os conceitos de estágios de implementação de uma política pública e sua relação com os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. Discorre-se também sobre os conceitos de "atos de gestão", que são utilizados para a implementação dessas políticas. Em seguida, procura-se identificar os riscos inerentes a esses atos de gestão, para, então, partir para o estudo das estruturas de controle e sua contribuição para a mitigação desses riscos. Por fim, a partir da dimensão de resultados da uma política pública, analisa-se a potencial contribuição das estruturas de controle sobre os parâmetros de eficácia, eficiência e efetividade desses resultados.

PAINEL 18

CONFERÊNCIAS, PLANOS E CONSELHOS: ANÁLISE DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS NO CAMPO DA POLÍTICA PÚBLICA DE CULTURA



Participação social na construção de planos setoriais de políticas públicas: um estudo do Plano Nacional de Cultura

LIA CALABRE

Em 2010, foi aprovado pelo Congresso Nacional o 1º Plano Nacional de Cultura. Consiste num plano decenal

que tem como um dos principais objetivos o de marcar o efetivo ingresso da área da cultura no campo das políticas públicas. O PNC foi construído com base nas propostas de diretrizes oriundas da 1ª Conferência Nacional de Cultura, seguidas por inúmeras consultas públicas realizadas com variados grupos, nas mais diversas regiões do País. Para a finalização do documento, foram realizadas reuniões setoriais, seminários regionais e coleta de sugestões, por meio da internet. A proposta dessa apresentação é refletir sobre o processo participativo que originou o PNC, em suas diversas instâncias e especificidades, e de analisar os seus reflexos sobre o conjunto de metas que foram estabelecidas para a efetivação do Plano Nacional de Cultura. Trata-se de refletir sobre as possibilidades de elaboração de modelos de políticas de longo prazo, partindo de processos participativos que buscam ampliar o controle social sobre as políticas públicas.

Políticas públicas culturais e mecanismos de democracia participativa

ADÉLIA CRISTINA ZIMBRÃO DA SILVA

Em 2005 e 2010, foram realizadas, no Brasil, as primeiras conferências nacionais de políticas públicas de cultura. Por serem instâncias de participação social em processos deliberativos, em que supostamente ocorrem articulação e pactuação entre Estado e sociedade civil (organizações culturais e segmentos sociais), este trabalho teve como objetivo analisar se as diretrizes ali deliberadas influenciaram na tomada de decisão dos Poderes Executivo e Legislativo, no que concerne à formulação de políticas públicas culturais. O estudo buscou verificar que tipos de implicação as proposições extraídas das conferências nacionais de cultura tiveram sobre as atividades legislativas, relativas ao setor. Também confronta as diretrizes deliberadas nesses espaços de participação popular com os programas e as ações governamentais, a fim de examinar seus efeitos sobre as decisões do Governo. Trata-se de uma reflexão sobre a efetividade desses mecanismos de democracia participativa nos processos de planejamento e gestão de políticas públicas.

A instituição “conselho” e a democracia na História do Brasil e no Conselho Nacional de Política Cultural

BERNARDO NOVAIS DA MATA MACHADO

Na ciência social brasileira contemporânea, a investigação do instituto “conselho” é abordada a partir do marco histórico da redemocratização do País, em especial a partir da Constituição de 1988, que introduziu no Brasil instrumentos próprios da democracia participativa. Por esse motivo, os pesquisadores nunca se perguntaram se houve, em outros tempos da História do Brasil, vínculo entre conselhos e democracia, e quais as características que permitem identificar um conselho como democrático. A fim de cobrir essas lacunas, o presente artigo inicia com uma abordagem panorâmica da história de alguns conselhos existentes no Brasil, desde o período imperial até a ditadura civil-militar. Em seguida, discute a crise de credibilidade que, a partir do final da década de 1970, afetou a democracia representativa na Europa, com reflexos no Brasil. O artigo termina com uma análise do atual Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), que, por sua estrutura interna e também pelo cotejamento com os conselhos de cultura de tipo tradicional, pode ser considerado um modelo de órgão colegiado democrático.

PAINEL 19

MELHOR PREVENIR QUE REMEDIAR: A ATUAÇÃO COORDENADA DO GOVERNO FEDERAL EM GESTÃO DE RISCOS E RESPOSTA A DESASTRES NATURAIS

Gestão de riscos e resposta a desastres naturais: a visão do Planejamento

PEDRO ANTONIO BERTONE ATAIDE E CLARICE MARINHO

No Brasil, são crescentes o número e a intensidade dos desastres provocados especialmente por inundações e deslizamentos, ocasionando impactantes perdas de bens e vidas humanas. Isso tem motivado a mobilização dos governos e da sociedade. No Governo Federal, percebendo-se a dispersão de iniciativas ministeriais em prevenção de desastres, buscou-se a conformação de um programa multisectorial, que permitisse a atuação coordenada entre os órgãos envolvidos. Com base no diálogo conjunto, desenvolvido ao longo da elabora-

ção do PPA, e aperfeiçoado no Plano Nacional de Gestão de Riscos e Resposta a Desastres, coordenado pela Casa Civil, foram construídos os eixos que focaram a atuação governamental na prevenção e no mapeamento de áreas de risco, na estruturação de um sistema de monitoramento e alerta, em obras estruturantes e, em médio prazo, no fortalecimento dos órgãos de defesa civil e no apoio a um melhor planejamento urbano, capaz de evitar a ocupação de áreas de risco. Ressaltou-se, ao longo do texto, que a atuação do Governo Federal evidencia uma mudança em curso no País em relação ao enfrentamento dos desastres naturais. Atualmente, os desastres estão sendo tratados como evitáveis, por meio de alertas cada vez mais precisos e com a melho-

ria do planejamento urbano, medidas essas apoiadas pelo mapeamento de identificação dessas áreas e da expansão da produção.

Atuação do Serviço Geológico do Brasil (CPRM) na gestão de riscos e resposta a desastres naturais

THALES QUEIROZ SAMPAIO, JORGE PIMENTEL,
CASSIO ROBERTO E HELION FRANÇA

No Plano Nacional de Gestão de Riscos e Resposta a Desastres Naturais do Governo Federal (PPA 2012 – 2013), entre os eixos temáticos Mapeamento, Prevenção, Monitoramento e Alerta, e Resposta, a CPRM recebeu a incumbência de atuar no primeiro eixo, ou seja, na produção de conhecimento geológico-geotécnico em municípios com alto e muito alto risco a deslizamentos e inundações. Nesse processo, procurou-se dar suporte à prevenção de desastres naturais no País e ao atendimento às necessidades de um planejamento urbano para ocupações futuras, identificado com as boas práticas de redução de risco. Assim, atuou-se em quatro linhas de ação, com total cumprimento às metas estabelecidas em 2012. Na atividade de Setorização de Riscos a Movimentos de Massa e Inundações, até dezembro de 2012 foram delimitadas as áreas onde havia evidências da existência de processos geológicos. Em 2012, na atividade Cartas Municipais de Suscetibilidade a Movimentos de Massa e Inundações, foram mapeados dois municípios, Santa Maria Madalena (RJ) e Escada (PE), considerados piloto para o desenvolvimento de metodologia e treinamento de seis pesquisadores. No final de 2012, foi concluído o Sistema de Cadastro de Deslizamentos e Inundações (SCDI). A CPRM realizou 31 cursos de capacitação de técnicos municipais na gestão de riscos, específicos para a prevenção e o gerenciamento de riscos de desastres naturais.

Gestão de riscos e resposta a desastres naturais: a atuação do Ministério das Cidades

CESLO SANTOS CARVALHO E THIAGO GALVÃO

Os deslizamentos de encostas, as inundações e as enxurradas representam os fenômenos naturais que produzem o maior número de mortes e danos entre a população das cidades brasileiras. Como o município é o ente federado a quem foi atribuído, pela Constituição Federal, a competência pela política urbana, ele

é o principal responsável por instituir uma política de desenvolvimento urbano que contemple o gerenciamento dos riscos. No Plano Nacional de Gestão de Riscos e Resposta a Desastres, o Ministério das Cidades centra sua atuação no eixo da prevenção, por meio da execução de obras de contenção de encostas e de macrodrenagem em áreas de alto risco de deslizamentos e inundações. Atua ainda no apoio à melhoria do planejamento urbano, por meio da elaboração de cartas geotécnicas de aptidão à urbanização, as quais fornecerão diretrizes para o incremento da segurança nos novos loteamentos. Neste trabalho, apresentam-se os programas do Ministério das Cidades de apoio aos municípios e aos estados na área da prevenção de desastres naturais, que abrangem, entre outros aspectos, a descrição dos programas, os recursos investidos, os resultados obtidos até dezembro de 2012, as formas de seleção dos municípios beneficiados e avanços e desafios decorrentes da implantação de ações públicas baseadas no pacto federativo.

Atuação da Secretaria Nacional de Defesa Civil (Sedec) na gestão de riscos e resposta a desastres

RAFAEL SHADECK, MARCUS SUASSUNA SANTOS, GETÚLIO EZEQUIEL DA COSTA PEIXOTO FILHO ETIAGO MOLINA

Desastres de grande magnitude observados nos últimos anos fizeram com que o tema da Gestão de Riscos e Desastres entrasse como prioridade na agenda do Governo Federal. Entre as ações definidas no Plano Nacional de Gestão de Riscos e Resposta a Desastres Naturais, coube à Secretaria Nacional de Defesa Civil (Sedec) o aprimoramento daquelas relacionadas à prevenção, à mitigação, à preparação, à resposta e à recuperação. Planejadas quando da elaboração do Plano Plurianual 2012-2015, e aperfeiçoadas por ocasião do lançamento do Plano, em agosto de 2012, essas atividades englobam a avaliação e a redução de riscos de desastres, a mitigação da magnitude dos impactos, a mobilização do Sinpdec no ambiente de desastre, a assistência às populações afetadas, o socorro às populações em risco e as ações de reabilitação e reconstrução. O trabalho avalia o desenvolvimento dessas ferramentas dentro do Governo Federal e destaca as ações que devem ser promovidas em coordenação entre a Sedec e outros órgãos parceiros, dentro e fora do Governo Federal. Aponta também para as prioridades das próximas ações, destacando a necessidade de contínua articulação com esses órgãos.

O GOVERNO ABERTO NO RIO GRANDE DO SUL: UM MODELO DE TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO VIRTUAL

A Lei de Acesso à Informação no Rio Grande do Sul: melhores práticas e lições aprendidas

JULIANA BOTELHO FOERNGES

Com base nas ações relatadas no artigo apresentado, referentes à implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI) no Poder Executivo Estadual, foi possível identificar os avanços no Brasil. Entre elas, destacam-se: a transparência passiva, na consolidação de um canal único para o recebimento do pedido de informação; a constituição de uma rede composta por servidores estaduais, que têm a missão de atender, nos seus órgãos, aos pedidos de informação do cidadão; e a criação de um sistema eletrônico LAI, que permita que todo o fluxo do serviço de informação tramite por ele. Mesmo tendo conquistado esse conjunto de resultados, não foi possível considerar, como finalizado, o trabalho de implantação da LAI no primeiro ano de sua vigência. Uma das diretrizes que será aprimorada no segundo período é qualificar a informação, pois o Estado do Rio Grande do Sul ainda possui informações que não estão sistematizadas. Conclui-se que, com a consolidação do Sistema Estadual de Informação, será possível tornar a informação acessível a todo cidadão, permitir o controle social e, dessa forma, contribuir para o sucesso das ações de prevenção da corrupção no Estado. Por fim, o trabalho de implantação da Lei de Acesso à Informação (LAI) foi e será conduzido pela premissa de que é obrigação do Estado tornar pública todas as informações derivadas de sua atuação.

Gabinete Digital: metodologias inovadoras em consultas públicas on-line

VINICIUS WU

O trabalho destinou-se a explorar as iniciativas desenvolvidas pelo Gabinete Digital do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, no âmbito da construção de uma nova dinâmica de participação em rede, buscando contribuir para o debate em torno cidadania do século XXI e da crise de representação que afeta

democracias no mundo inteiro e reclama pela renovação dos modelos tradicionais de gestão pública e controle social. Na introdução, desenvolve-se uma discussão teórica para contextualizar o atual cenário de déficit de representatividade, atrelado aos paradigmas da sociedade da informação e ao ritmo acelerado de transformações tecnológicas, que estimulam a conformação de novos arranjos sociais e desafios cruciais para o advento de uma nova cidadania. Nos capítulos seguintes, são detalhados tanto os aspectos técnicos da implementação e da operação do Gabinete Digital, quanto as ferramentas consolidadas e os resultados obtidos pelo modelo gaúcho de democracia em rede. A iniciativa gaúcha é uma contribuição do Rio Grande do Sul para a compreensão global desse fenômeno e a construção colaborativa de uma nova dinâmica social entre a população e seus representantes públicos. Porém, ainda há muito a explorar, tanto em outros modelos, já implantados em todo o globo terrestre, quanto em terrenos ainda desconhecidos.

Dados abertos: uma forma inovadora de transparência

CLAUDIO CROSSETTI DUTRA E KAREN MARIA GROSS

O paradigma “dados abertos”, que pressupõe que a grande massa de dados públicos sob a guarda do Governo deve ser entregue para a sociedade, na sua forma bruta e em formato aberto, para que a cidadania possa produzir cruzamentos, novas interpretações e novas aplicações, foi um dos norteadores da solução. O Governo do Rio Grande do Sul, por intermédio da Subchefia de Ética, Controle Público e Transparência da Casa Civil, inseriu a temática “dados abertos” no escopo da implementação da Lei de Acesso à Informação. Para tanto, foi criado um espaço específico no Portal de Acesso à Informação, com a entrega de uma série de informações, em formato aberto, à sociedade, o que representa uma importante inovação a contestar a cultura de que os cidadãos não estariam preparados e não teriam conhecimento para interpretar os dados. Para tanto, o projeto e a implementação exigiram uma infraestrutura tecnológica robusta, que produziu uma



mudança de paradigma na temática “segurança da informação”, a qual permanece, mas deve ser tratada de forma distinta quando se trata de governo aberto. A mudança representa uma inovação tecnológica alinhada à nova tendência de transparência, abertura e prestação de contas do governo.

Processos e solução tecnológica para a implementação da Lei de Acesso à Informação

KAREN MARIA GROSS LOPES E
RITA DE CÁSSIA ASSUMPÇÃO

A Lei Federal nº 12.527/2011, chamada de Lei de Acesso à Informação, quando sancionada pela Presidenta da República, estabelecia um prazo de somente seis meses para entrada em vigor, gerando a necessidade de que a solução de tecnologia de informação e comunicação (TIC) tivesse que ser projetada, desenvolvida e implantada em um prazo recorde. Além disso, o Gover-

no do Rio Grande do Sul, por intermédio da Subchefia de Ética, Controle Público e Transparência da Casa Civil, estabeleceu como premissa a implantação de uma solução tecnológica que facilitasse e simplificasse o acesso à informação pelo cidadão, de forma a livrá-lo do labirinto de formulários e da burocracia do serviço público. A estratégia adotada foi a aplicação da “visão por processos”, que padronizou o atendimento e direcionou o projeto e o desenvolvimento da solução tecnológica, com base na crença de que ações de grande impacto social geram a necessidade de redesenho de processos e estruturas governamentais, de forma a organizar, definir e padronizar papéis, novas funções e matriz de responsabilidades. Mesmo com prazo exíguo, inovações puderam ser implantadas – graças a um ambiente aberto a transformações –, na forma de o governo relacionar-se com a sociedade, e com total alinhamento com a visão de governo único, apresentando-se aos cidadãos como uma entidade única e organizada.

PAINEL 21

TRANSIÇÃO DE GOVERNO: DEBATENDO AS POSSIBILIDADES E OS LIMITES COM BASE EM REFLEXÕES TEÓRICAS E EXPERIÊNCIAS

Municípios paulistas e transição de governo: a pesquisa e alguns resultados

MARIA DO CARMO MEIRELLES TOLEDO CRUZ

O texto aborda a importância da transição de governo nos municípios. Apresenta resultados da pesquisa realizada pela Fundação Prefeito Faria Lima, por meio

do Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (Cepam), nos municípios paulistas, em 2011. O estudo tem como base metodológica um questionário, que foi encaminhado aos 645 municípios paulistas, por correspondência eletrônica (e-mail). O questionário investiga a existência de instrumento de transição e a normatização adotada pelos municípios: lei, decreto, lei

orgânica municipal (LOM) e portaria. A pesquisa mostra que, em 2011, 82% dos municípios não possuíam nenhum tipo de instrumento institucionalizado que garantisse a transição. O estudo apresenta ainda a ampliação de instrumentos de transição nos municípios-membros da Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Estado (Amensp), contrapondo-se ao cenário de 2011, quando apenas um município tinha produzido um decreto – hoje, mais de 56% já criaram algum tipo de instrumento, após trabalho realizado com o Cepam. Finaliza descrevendo os dados parciais do levantamento iniciado pelo Cepam, em fevereiro de 2013, com os 164 municípios paulistas que participaram das atividades promovidas. No estudo, detectou-se que, até 18/3/2013, dos municípios que responderam ao questionário, 40% modificaram a sua prática, criando instrumentos que regulamentam o processo.

A importância das informações no processo de transição

SILVIA MAURATRazzi SEIXAS

O Cepam desenvolveu planilhas que permitiram às prefeituras agregar os dados disponíveis em todas as áreas de atuação, de forma a organizar um breve diagnóstico setorial. As informações tiveram como foco de interesse os prefeitos eleitos e os reeleitos. Um dos aspectos que moveu a equipe técnica a buscar esses dados foi a possibilidade de as novas gestões municipais usarem as informações como suporte administrativo, técnico e político para as decisões iniciais no novo mandato, sem comprometer a continuidade da oferta de serviços essenciais à população. O trabalho apresentou a metodologia de organização dos dados (informações básicas; infraestrutura existente; cobertura; gestão de pessoas;

gestão financeira; convênios; parcerias e contratos; e providências nos primeiros 90 dias da gestão do prefeito eleito) e as áreas abrangidas (saúde, educação, comunicação, entre outras). Ressalte-se que o foco voltou-se para os pequenos e os médios municípios, e permitiu a adequação a cada realidade. É importante salientar que o projeto continha um modelo de projeto de lei para institucionalizar a transição, e um modelo de relatório final.

A experiência regional da Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Estado de São Paulo (Amensp) no processo de transição de governo

CELSO TORQUATO JUNQUEIRA FRANCO

O trabalho explora a complexa questão de promover processos orgânicos de transição de governo, na cultura política brasileira. Detalha os desafios para superá-la, por meio da cooperação intermunicipal entre os 16 municípios da Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Estado de São Paulo (Amensp), localizados a mais de 600 quilômetros da capital. O trabalho inovador iniciou-se em janeiro de 2012, graças à sensibilização dos prefeitos da Amensp, da assessoria da Fundação Prefeito Faria Lima e do Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (Cepam) para com essa causa. Expõe a experiência, destacando a estruturação do trabalho, de forma cooperada entre os municípios, a revisão do material elaborado (planilhas e relatórios), o processo de levantamento das informações, a integração das equipes, a organização interna das informações, o apoio mútuo entre as equipes setoriais, as providências adotadas para “abrir” as informações de interesse ao processo, as dificuldades ou facilidades no contato direto com a equipe do prefeito eleito e, por fim, a elaboração do Relatório de Transição.

PAINEL 22

GOVERNANÇA, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Fomento e colaboração: uma nova proposta para parcerias entre Estado e Organizações da Sociedade

LAIS VANESSA DE CARVALHO FIGUEIREDO LOPES

O artigo analisa o papel das Organizações da Sociedade (OSC) na democracia participativa, ressaltando a importância da participação social na Administração

Pública e as formas de relacionamento entre Estado e sociedade, o que inclui as parcerias entre Administração Pública e entidades privadas sem fins lucrativos. Em seguida, examina os instrumentos jurídicos de contratuallização entre o Estado e as OSC, suas características e limitações, com especial enfoque nos convênios, forma de ajuste mais utilizada para regular a relação

entre o Governo Federal e as entidades privadas sem fins lucrativos, que, na sua origem, foi concebida para a parceirização entre órgãos públicos. No final, apresenta os pontos centrais da proposta de novas regras para a relação de fomento e de colaboração da Administração Pública Federal com as entidades privadas sem fins lucrativos, visando apontar soluções inovadoras para os dilemas identificados na gestão dessas parcerias.

A luta por um marco regulatório para as Organizações da Sociedade Civil

VERA MARIA MASAGÃO RIBEIRO

A luta por um marco regulatório adequado para as organizações não governamentais compõe a agenda central da Associação Brasileira de Organizações da Sociedade Civil (Abong) desde a sua fundação, há 21 anos. O balanço retrospectivo dessa trajetória pode ser algo desalentador, uma vez que os avanços legais e políticos conquistados são diminutos em comparação ao relevante papel que essas organizações tiveram no Brasil, nos últimos 40 anos. Reconhecer, porém, que entraves muito semelhantes são vividos em tantos outros países, principalmente na América Latina, ajuda a dar uma perspectiva mais larga a essa problemática e manter vivo o ânimo da luta. Neste trabalho, foi traçado um breve panorama sobre a trajetória dessas organizações no continente americano e no Brasil. Além disso, foram retomadas as principais iniciativas da Abong e de outros atores coletivos, visando a uma legislação adequada para o setor, e arrolaram-se os

principais problemas enfrentados atualmente, além de algumas propostas para a sua superação.

Uma análise crítica dos modelos de parceria entre o Poder Público e entidades do terceiro setor

VALÉRIA ALPINO BIGONHA SALGADO

A atualização do marco legal das relações entre as entidades civis sem fins lucrativos e os órgãos e entidades públicos é tema que se impõe à agenda nacional. Há necessidade de investir no fortalecimento e na expansão das parcerias entre o setor público e a sociedade civil organizada, a fim de viabilizar uma atuação conjunta e cooperada em direção ao alcance dos objetivos sociais da República. Nos últimos anos, essas relações têm sido expostas a uma crescente insegurança jurídica, pelos sucessivos questionamentos jurídicos sobre os contornos dos modelos das Organizações Sociais e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Esses modelos envolvem fomento público e concessão de vantagens tributárias a entidades do terceiro setor, destacando-se as especificidades de suas formas de propriedade, a incidência de regramentos do Direito Administrativo e as formas de controle. O artigo analisou os modelos de parceria aplicados quanto aos principais aspectos das respectivas legislações, assim como algumas das soluções legais e normativas já intentadas para resolvê-los.

PAINEL 23

EXPERIÊNCIAS RECENTES EM GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA: CONCEITOS, DESAFIOS E PRÁTICAS



Mecanismos de construção da transparéncia: uma breve análise do percurso da democracia

ANA CLAUDIA FARRANHA

Identificar os mecanismos de transparéncia que vêm sendo construídos ao longo do processo democrático foi a finalidade do trabalho. Assim, partiu-se da leitura dos autores clássicos do pensamento político moderno e destacaram-se as novas formas de articulação da democracia por meio dos portais eletrônicos

e das redes sociais. Nesse percurso, foram apresentados exemplos de democracia on-line, destacando em que medida essas experiências têm potencial para ampliar a transparência das ações do Estado e efetivar o princípio do artigo 37 da Constituição Federal. A principal questão que este texto busca responder é: em que medida as transformações na forma de construção da democracia ampliam o controle do cidadão e favorecem a transparência? O sentido de transparência é compreendido como maior visibilidade da ação pública e mais interação entre ela e os cidadãos. Para efeito da análise da construção desses mecanismos, foram apresentados resultados preliminares acerca da pesquisa sobre a presença da Administração Pública nas redes sociais, com o intuito de analisar as perspectivas que se apresentam para o tema. Pode-se afirmar que o papel da Administração Pública, ao divulgar suas informações, deve ir além de uma simples estratégia para a sua promoção. Deve-se considerar, como espaço de debate, a perspectiva que as redes sociais colocam para o fortalecimento desse espaço.

Oferta e demanda de serviços eletrônicos: uma convergência possível?

ERNANI MARQUES DOS SANTOS

A adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como suporte à prestação de serviços públicos, tem sido um objetivo estratégico por parte de governos de todo o mundo. As pesquisas sobre o uso das TIC no Brasil, realizadas pelo comitê Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br), informam que o uso desses serviços vem crescendo desde 2005. Isso parece indicar que as políticas de governo eletrônico estão trazendo algum resultado. Entretanto, a grande maioria dos serviços usados é basicamente de obtenção de informações, com baixo nível de transações de interações efetivas entre usuários e Governo. Além disso, os resultados enfatizam que, além do baixo uso dos serviços disponíveis, há, ao mesmo tempo, demanda por outros, inexistentes, e também vários fatores são apontados como motivo para não se usarem os disponíveis, o que sugere uma necessidade de maior alinhamento entre a demanda e a oferta desses serviços. Assim, este artigo discute a ampliação da interação e do uso dos serviços eletrônicos, como processos importantes para dar mais transparência às ações governamentais.

Aspectos conceituais da governança e o uso das mídias sociais

LUIZ FERNANDO MACEDO BESSA

O presente texto tem por objetivo analisar os significados encontrados na literatura sobre a natureza do conceito de governança, sua evolução e sua relação com a noção de redes, como estruturas de construção de políticas públicas. Trata de abordar o arcabouço teórico que pode servir de base para a análise do potencial proporcionado pelas tecnologias da informação na interação entre o Estado e a sociedade. A partir do contexto socioeconômico e das transformações sociais impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico, que levaram a uma série de reformas, tanto no gerenciamento empresarial quanto na reorganização do Estado, destaca-se a necessidade de um novo arcabouço teórico, para analisar essas mudanças fundamentais e a maneira de entender as interações e as formas de organização entre os múltiplos atores sociais. Isso tudo para criar a ordem e a estruturação da ação coletiva, entendidas como a noção de governança. A seguir, analisou-se a natureza do conceito de governança e sua evolução: quais os significados apresentados pela literatura e como se relaciona a governança com a teoria de redes e com a nova tecnologia da informação.

Análise dos formatos para a efetivação da transparência: Ouvidorias e Serviços de Informação ao Cidadão (SIC)

CLÁUDIA COUTO ROSA

O trabalho procurou analisar os desafios enfrentados por dois formatos institucionais de participação disponíveis para a sociedade, visando à consolidação do processo de democratização do Estado brasileiro: as Ouvidorias Públicas e o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). O objetivo das Ouvidorias é fortalecer a governança democrática e criar espaços de participação pública nos mais diversos órgãos responsáveis pela implementação de políticas públicas. Já o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), instituído pela Lei nº 12.257/2001, conhecida como a Lei de Acesso à Informação, tem por finalidade fortalecer o sistema de transparência pública e responder aos requerimentos que lhe são remetidos por intermédio do SIC, um serviço que garante aos cidadãos a comunicação com o setor público. As questões que este trabalho buscou examinar referem-se principalmente à criação, à gestão e à sinergia entre os formatos descritos, bem como às lições para a construção de uma cidadania participativa.

 PAINEL 24

LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO. A EXPERIÊNCIA DO PODER EXECUTIVO FEDERAL: OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA NO EXECUTIVO

Contribuição de políticas de transparência para a melhoria da qualidade da gestão pública: a implementação da Lei de Acesso à Informação no Ministério do Planejamento

ENID ROCHA ANDRADE DA SILVA

A Lei de Acesso à Informação no Brasil entrou em vigência em maio de 2012. O processo de implementação da referida lei vem exigindo a modernização de vários mecanismos de gestão da informação nos órgãos públicos, destacando-se, entre outros: a revisão e o aprimoramento da política de gestão documental, a necessidade de implantação de gestão eletrônica de documentos, com vista a promover maior agilidade e racionalidade na tramitação interna e externa de documentos e processo, e a sistematização de medidas mais transparentes para a classificação de informações sigilosas. Destacam-se, ainda, a profissionalização dos serviços de atendimento aos pedidos do cidadão, e de solicitação de acesso à informação, resultados da exigência de implantação de serviços específicos que cumpram, rigorosamente, os prazos estipulados e confirmaram qualidade à informação dada aos cidadãos, e, por fim, a ampliação da utilização de tecnologia da informação na relação intra-agentes públicos e entre esses e os cidadãos. No recente processo de implantação da Lei na Administração Pública Federal, esses processos foram mobilizados e demonstraram elevado potencial para o desenvolvimento de oportunidades de melhoria do processo da gestão da informação, contribuindo, assim, com a melhoria da qualidade da gestão pública.

Políticas de atendimento ao cidadão e de fomento aos dados abertos: iniciativas de transparéncia e melhoria da qualidade da gestão pública no Brasil

ALINE ZERO SOARES

A Lei de Acesso à Informação, que entrou em vigor em 16 de maio de 2012, representou a regulamentação do direito constitucional de acesso a informações nos órgãos públicos nacionais. A observação do contexto inicial de implementação da referida lei, feita por meio da análise de estratégias empregadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) quanto ao fomento da garantia do direito de acesso à informação, permite a construção de indícios acerca dos impactos que a nova legislação possa produzir sobre as organizações públicas brasileiras. A contextualização dos primeiros dez meses de funcionamento do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC-MP) configura uma das frentes observadas, que permite projeções sobre como a lei foi recebida e foi utilizada pela sociedade brasileira. Os avanços e os desafios relativos ao aprimoramento da divulgação de dados em fontes de fácil acesso são evidentes nesse primeiro olhar ao processo de implementação da Lei de Acesso à Informação. Nesse sentido, três principais efeitos da política de transparéncia na gestão das organizações podem ser apontados: a abertura de canais de participação; a priorização de iniciativas de gestão da informação; e a promoção de medidas que garantam a qualidade das políticas públicas e dos serviços públicos.

 PAINEL 25

PRINCÍPIOS, CONQUISTAS E DESAFIOS DE GOVERNO ABERTO NO BRASIL

Evolução das políticas de governo aberto no Brasil

OTÁVIO MOREIRA DE CASTRO NEVES

Uma série de mudanças legais e administrativas transformou a gestão pública do Brasil nos últimos 15

anos. A aprovação da Lei Complementar nº 101, como reação a uma crise internacional, iniciou um processo de abertura, que levou o País a liderar a maior iniciativa sobre o tema: a parceria para governo aberto. Neste trabalho, o autor explora os principais avanços do País para fortalecer os princípios da transparéncia, da



participação cidadã, da responsabilização e da prestação de contas, e também do emprego de tecnologia e inovação no engajamento social. O entendimento desses marcos ajudou o Brasil a construir um novo paradigma de gestão: o governo aberto. Por meio da parceria para governo aberto, o País, que expôs suas iniciativas a outros países, conseguiu implementar medidas importantes, até então represadas. Revisando o desempenho do Brasil no primeiro plano e o processo de construção do segundo plano – que está em pleno andamento –, é possível traçar os pontos fortes da agenda nacional. Constatou-se que o País tem buscadoativamente dar mais permeabilidade às relações do Estado com a sociedade, mas tem à frente um desafio grande, que é disseminar, em toda a Administração Pública Federal, um novo modelo de gestão, no qual o cidadão deixa de ser um consumidor e passa a ser um parceiro na construção da política pública.

A infraestrutura nacional de dados abertos

CHRISTIAN MORYAH MIRANDA, AUGUSTO HERRMANN BATISTA E NITAI BEZERRA DA SILVA

Governos de todo o mundo enfrentam um problema: ter a maioria de seus dados armazenados em silos isolados, alguns em bases de dados proprietárias e em formatos fechados, atrás de sistemas quase sempre não interoperáveis. Com o crescimento do volume de dados, ao longo do tempo, a sociedade tornou-se cada vez mais dependente de sistemas de informação. Nesse cenário, a falta de interoperabilidade entre os departamentos governamentais agravou-se. Na tentativa de atenuar o problema, muitos governos começaram a investir em iniciativas de interoperabilidade baseadas em padrões abertos. O conjunto de padrões brasileiros

da e-PING é uma dessas iniciativas. A publicação de dados abertos governamentais é amplamente conhecida como um meio de informar o cidadão e de promover a transparência. Uma grande utilidade tem sido, porém, pouco explorada: o uso de dados abertos por setores de governo para suprir as próprias necessidades de informação. De acordo com o autor, o consumo de dados já publicados por outra agência ou órgão, na forma de dados abertos, referenciando-os nos próprios sistemas de informação, apresenta várias vantagens.

Os desafios para um país digitalmente aberto

VAGNER DINIZ E CAROLINE BURLE DOS SANTOS GUIMARÃES

O número de usuários brasileiros da internet tem crescido nos últimos anos. Em 2011, 45% da população brasileira acima dos 10 anos de idade já era usuária da internet. Esses cidadãos usam a rede para os mais variados objetivos, entre eles o controle social. A Lei de Acesso à Informação (LAI) regulamentou o direito do cidadão, previsto no inciso XIV do artigo 5º da Constituição Federal Brasileira; e, no artigo 8º da referida lei, está prevista a divulgação das informações em formato aberto. A disponibilização de dados abertos está, portanto, prevista na legislação brasileira e deve ser implantada pelos governos federal e subnacionais. A sociedade civil organizada, por meio de instituições que atuam em prol da implementação dos dados abertos, entende que os dados, para serem abertos, devem ser publicados e disseminados na internet, e que sejam legíveis por máquinas. Dados abertos governamentais são aqueles produzidos pelos governos e colocados à disposição da população para qualquer fim. Existe uma cadeia de valores de dados abertos, composta pelo governo, pelo provedor de tecnologia e pelo agente reutilizador. A sociedade civil organizada atua, por meio

de diversas frentes, na implementação de dados abertos. É necessário que se estabeleça um pacto social entre a sociedade e o governo para que as escolhas não sejam apenas individuais. Além disso, projetos piloto devem ser desenvolvidos por meio de ferramentas apropriadas ao desenvolvimento de aplicações.

Inovação na gestão pública: o Portal do Software Público

SEYR LEMOS DE SOUZA

O conceito do Software Público Brasileiro (SPB) é utilizado como um dos alicerces para definir a política de uso e desenvolvimento de software pelo setor público no Brasil. Tal política compreende a relação entre os entes públicos, em todas as unidades da Federação e nas demais esferas de poder, e desses com as em-

presas e a sociedade. Sabe-se, pela legislação corrente, que o software desenvolvido por instituições de direito público é, por natureza, um bem público. As premissas são de que o software é um bem público, e sua disponibilização por essas instituições extrapola as regras restritas aos princípios do código livre. Tais premissas, amparadas pelo Decreto nº 5.111, de 19/7/2005, pela Instrução Normativa MPOG nº 4, de 12/11/2010, e pelo Acórdão do TCU 1.521/2003, estabeleciam a base para o conceito de software público, cujo mote é a manifestação do interesse público por determinada solução.

De acordo com o autor, um fato importante do SPB é a redução de recursos públicos dos órgãos pela adoção de softwares, evitando, assim, esforços redundantes no desenvolvimento de soluções, já que é estruturado com as mesmas premissas do software livre.

PAINEL 26

GESTÃO DE PROCESSOS E DOCUMENTOS ELETRÔNICOS: POLÍTICAS E INICIATIVAS EM DIREÇÃO AO ESTADO VIRTUAL



Plano Nacional de Desmaterialização de Processos: administração sem papel

EVERTON LOPES DE AGUIAR E ELEIDIMAR ODILIA SILVA

Este trabalho analisa o Plano Nacional de Desmaterialização de Processos – Administração sem Papel, ora em delineamento pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Também foram analisados o contexto e o conceito de desmaterialização considerados no Plano. Os autores destacaram os benefícios esperados, a visão, os objetivos e o modelo de governança do Plano, e avaliaram o papel de cada um dos atores participantes. A metodologia utilizada para a elabora-

ção do artigo foi a pesquisa bibliográfica, que analisou fontes primárias e secundárias de projetos nacionais e internacionais de desmaterialização, além de artigos científicos. No final do artigo, são explicitadas as ações que devem fornecer a base e auxiliar as instituições a implementar seus projetos, bem como são feitas considerações finais, com destaque para a importância da colaboração, da interação e do alinhamento entre os órgãos, a fim de que os projetos tornem-se boas práticas de tecnologias da informação e comunicação (TIC), e de gestão, e que possam ser replicadas.

Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de processo eletrônico

VINÍCIUS LEOPOLDINO DO AMARAL

O projeto Processo Eletrônico Nacional, apresentado neste trabalho, visou à construção de uma solução de processos administrativos eletrônicos, os quais possam ser utilizados por qualquer ente federativo, órgão ou entidade pública, independentemente de sua área de atuação. O objetivo é facilitar a adoção de um processo eletrônico por todas as esferas de governo, permitindo a redução de custos, ganhos de produtivi-

dade, a agilização dos processos e o aumento da transparência. E deve também garantir o trâmite eletrônico de processos entre os entes, os órgãos e as entidades, simplificando e agilizando enormemente a comunicação entre eles, além de desonerar o cidadão. O projeto é alicerçado em experiências de sucesso já implementadas

no âmbito da Administração Pública, tal como o E-Processo desenvolvido pela Receita Federal do Brasil. O projeto, que contemplará, além da solução de tecnologia por si só, o tratamento de aspectos metodológicos e jurídicos, está sendo conduzido em parcerias entre órgãos e entidades oriundas das três esferas.

PAINEL 27

TRANSPARÊNCIA NOS ESTADOS DA FEDERAÇÃO

A transparéncia e a divulgação de planejamentos estratégicos nos estados brasileiros

CAROLINA BERTOLUCCI HILÁRIO E SILVA

O estudo buscou, por meio da observação direta nos portais dos estados brasileiros, responder à seguinte pergunta-problema: Quais governos estaduais, nos respectivos portais, oferecem acesso ao seu planejamento estratégico, já atualizado? A partir disso, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, estando entre eles: a) verificar a existência de portais estaduais nos 26 estados brasileiros, além do Distrito Federal, e elencar seus sites; b) investigar a existência de unidades de planejamento estratégico; c) proceder a uma busca dos planejamentos estratégicos, e avaliar se estão atualizados; e d) verificar se, em caso de não disponibilização de planejamento estratégico, o Plano Plurianual (PPA) aborda questões relativas à estratégia. Em suma, foi feito o levantamento da divulgação de planejamentos estratégicos atualizados nesses portais e, em caso de não existência ou de não disponibilização, investigou-se se os seus conceitos eram aplicados aos planos plurianuais. A conclusão alcançada foi a de que os governos estaduais preocupam-se em disponibilizar informações atualizadas sobre as estratégias propostas, mas não há vinculação entre planejamento orçamentário e planejamento estratégico.

A implementação da Lei de Acesso à Informação no Estado de São Paulo: avanços e desafios

LUCIANA DURAND NEGRO

Este painel teve por finalidade apresentar as soluções, os obstáculos e os desafios do processo de implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI) – Lei nº 12.527/2011 – no Governo do Estado de São Paulo, no que tange às competências da Secretaria de Gestão Pública.

Para tanto, foram analisados o marco legal e a experiência dos grupos de trabalho criados em âmbito estadual, para debater o tema. O artigo está estruturado de forma que, na seção 2, mostra as inovações da regulamentação da Lei de Acesso à Informação, por meio do Decreto Estadual nº 58.052/2012. A seção 3 trata dos desafios constatados na implementação da LAI, em seus diversos órgãos estaduais, e as ferramentas construídas para a implementação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Por fim, na seção 4, especialmente no que tange às competências da Secretaria de Gestão Pública, são apresentados os planos de fomento à cultura da transparéncia e de capacitação dos agentes públicos, e é demonstrado o processo de construção desses planos. Conclui-se que a lei e o decreto supramencionados reafirmam e garantem o direito de acesso à informação, ao incumbir, ao Estado, novos deveres e a necessidade de institucionalização de novos serviços e políticas públicas.

Acesso à informação pública, responsabilidade estendida e novos desafios à luz do modelo de governança democrática

MARIA COELI SIMÕES PIRES, MILA BATISTA LEITE CORRÊA DA COSTA E CAIO BARROS CORDEIRO

O pano de fundo de análise do tema “acesso à informação pública” é o contexto democrático que altera os conceitos e a arquitetura do Estado e da Administração Pública. Novos alicerces da relação entre Estado e sociedade são construídos a partir da noção de adequabilidade, em decorrência de transformações da sociedade e da necessidade de compreensão da realidade social. O acesso à informação pública deve ser compreendido como um resultado do amadurecimento da teoria sobre governança democrática e de demandas da própria sociedade, orientadas pelo ideal emancipatório por direitos geracionais complexos. Isso é fruto de um projeto de cidadania que

avançou muito, mas desafia formas de consolidação de um modelo bilateral ou plurilateral negociado, que esteja sustentado pela ideia de responsabilidade estendida. O artigo procurou demonstrar que a gestão transparente da informação pública é parte de um processo longo e paulatino de formação da autonomia do cidadão, que venha a torná-lo capaz de fazer escolhas sustentáveis.

Gestão da transparência: uma análise dos portais de transparência de empresas públicas em Santa Catarina

NADINE VICTOR BATISTA

O artigo apresentou um diagnóstico de consultas prévias aos portais de transparência das principais empresas públicas de Santa Catarina. A divulgação das informações de gestão dos recursos públicos é obrigatória desde a

promulgação da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), em vigor na Administração Pública direta e indireta. A análise identifica os pontos de atendimento àquela lei e avalia o funcionamento dos e-governos dessas organizações. As empresas escolhidas para a análise foram: Casan, responsável pelos serviços de água e esgoto do Estado; Celesc, distribuidora de energia; e SC Gás, distribuidora de gás natural. A análise dos portais foi realizada no primeiro trimestre de 2013, observando-se os dados lançados no link específico de sua divulgação. Pela análise dos portais, foi evidenciado um certo desequilíbrio na divulgação das informações, pelas três empresas, o que demonstrou um atendimento superficial em comparação ao exigido pela legislação. Isso revela gestão pouco transparente do órgão público e certa dificuldade em utilizar os recursos tecnológicos em favor da divulgação e do acesso às informações, por parte da sociedade catarinense.

PAINEL 28

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Processo eletrônico de compras: celeridade e transparência

CRISTINA DEMARTINI GONTIJO VASCONCELOS

Em 2012, o Ministério da Saúde iniciou uma nova sistemática de aquisição de insumos estratégicos para a saúde, aquisição que passou a ser feita pelo processo eletrônico de compras (PEC). O PEC consiste em um sistema eletrônico no qual são realizadas todas as etapas da aquisição, e veio substituir integralmente o processo físico, feito em papel. Essa medida, arrojada e inovadora, é pioneira no Poder Executivo Federal e ajudará a aumentar a celeridade na tramitação dos processos e a reduzir os custos, além de garantir maiores integridade, eficiência e transparência em todo o procedimento licitatório. Os objetivos primordiais são propiciar celeridade às compras de insumos estratégicos para a saúde, de forma a garantir o abastecimento tempestivo da rede SUS – Sistema Único de Saúde, e a propiciar total transparência aos atos praticados.

Cloud computing: necessidade e benefícios esperados com a adoção de uma política de regulação e incentivo ao seu uso

MARCELO DE ALENCAR VELOSO

A adoção do modelo de *cloud computing* tem cresci-

do a cada ano, e, de acordo com previsão de um estudo global realizado em 2012, pela *Economist Intelligence Unit*, o número de organizações que o utilizam deverá mais que dobrar até 2015, o que demonstra que o modelo é uma tendência predominante em todos os segmentos do mercado. Diante das diversas promessas de benefícios a serem obtidos, e em atendimento aos princípios da eficiência e da economicidade, é de se esperar que a Administração Pública, em suas diferentes esferas e poderes, venha também a fazer uso desse modelo. Sendo assim, o objetivo deste estudo é apresentar os benefícios a serem alcançados com a formulação de uma política que incentive a adoção da computação em nuvem, ao mesmo tempo que regule o seu uso, evitando contratações que possam produzir impactos negativos sobre órgãos e entidades públicas.

Relacionamento com os servidores via mídias sociais: a experiência do Portal do Servidor da Bahia

NILSON PEDRO NEVES GALVÃO

A atuação do Portal do Servidor da Bahia nas mídias sociais é uma mostra da experiência de aprofundamento da relação entre o Estado e seus servidores, iniciada em maio de 2012. O Portal, que registra 1,3 milhão de page-

views mensais, estreou suas páginas institucionais no Facebook, no Twitter, no Youtube e no Flickr. O propósito é orientar o servidor, num desdobramento da política adotada para o próprio portal. A estratégia é promover uma aproximação gradual e segura com os usuários, graças a uma relação de confiança mútua. Nessa primeira fase, a conquista de adesões deu-se organicamente, sem uso de publicidade. O Portal passou a ter uma atividade constante, com três ou quatro postagens diárias no Facebook e a mesma quantidade no Twitter. Ganhou destaque o post comemorativo da passagem do Dia do Servidor, em 28 de outubro, que foi compartilhado por mais de 445 pessoas na rede social. Os posts abordam temas variados: informações sobre a vida funcional, dicas sobre a qualidade de vida e questões relacionadas ao gerenciamento da carreira e ao autoconhecimento.

Infopen-ES: Módulo de Movimentação Jurídico Prisional

ULISSES REISEN DE OLIVEIRA

O Infopen-ES, Módulo de Movimentação Jurídico Prisional (MMJP), consiste em um sistema que reúne informações sobre o andamento dos processos extraídos do site do egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, do Sistema de Mandados de Prisão, do Sistema de Execuções Penais e das informações sobre a localização prisional dos custodiados nas Unidades Prisionais sob a administração da Secretaria de Estado da Justiça (Sejus). Sua alimentação inicial e a inserção de informações posteriores estão a cargo dos assessores jurídicos do sistema penal. Referido sistema padroniza as informações em diversos sites de consulta, integrando, assim, os distintos sistemas, e permitindo a realização de consultas rápidas e atualizadas, em tempo real. O sistema é inteligente, pois informa eventual excesso de prazo na prisão, tanto em relação ao preso provisório quanto em relação ao preso condenado (vencimento de benefícios).

PAINEL 29

GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS



Novos arranjos de governança para a intersetorialidade na gestão social

IGOR DE SOUZA SOARES

O trabalho trata da implementação de novos arranjos de governança como resposta ao aprofundamento da intersetorialidade na gestão social das políticas de combate à pobreza do Governo de Minas. Desde 2011, o Governo do Estado vem aplicando um modelo metodológico que

classifica as situações de pobreza em diferentes dimensões, e as sintetiza no Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Esse novo modelo, que entende a pobreza como um fenômeno complexo e multifacetado, permite desenvolver projetos direcionados a privações sociais específicas. Com base nesse pressuposto, o Governo de Minas desenvolveu o Programa Travessia, sua principal política de combate à pobreza. Executado por um conjunto de Secretarias de Estado (Desenvolvimento Social, Saúde, Educação e Trabalho e Emprego), o Programa apresenta práticas intersetoriais de gestão, que dependem fortemente de um arranjo institucional específico, isto é, de uma articulação institucionalizada no âmbito do modelo de governança e da estrutura organizacional do Estado.

A participação e o controle social nas políticas para as mulheres: desafios postos para a gestão pública

MARIA ELISA ALMEIDA BRANDT

Este artigo, apoiado na observação e na análise documental, descreve a inserção, no cotidiano da gestão

pública federal, de dinâmicas participativas, como as Conferências de Políticas e o Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, bem como os atuais instrumentos de planejamento e gestão dessas políticas, e seus resultados. Discute a decisão da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, de destinar grande parte de seu esforço a práticas horizontais e participativas de gestão, e analisa particularmente as mudanças nos usos e nos significados do conceito de transversalidade, entre gestores envolvidos na implementação da transversalidade de gênero nas políticas públicas. A autora comenta que a escolha de um comitê multissetorial como estratégia central mostrou-se insuficiente em relação às expectativas, em decorrência, em parte, das atitudes e das mentalidades típicas da Administração Pública, que prejudicam a transversalidade. Ela defende que medidas de gestão da cultura organizacional no âmbito dos ministérios devem ser prioritárias para a concretização de políticas antissexistas, entre outras políticas antidiscriminatórias que exigem a intersetorialidade.

Inovação aberta e design thinking no setor público: o caso da gravidez na adolescência do Movimento Minas

RICARDO KADOUAKI

O trabalho visa descrever – e consequentemente refletir – a forma de aplicação da abordagem de *design thinking* no desenho colaborativo de soluções para um problema coletivo. O caso estudado é o do processo de cocriação da “gravidez na adolescência”, tema abordado pelo projeto Movimento Minas. Constata-se que não houve rigor metodológico no registro das atividades abordadas no trabalho. Trata-se de expressão do ponto de vista do autor, que é integrante da equipe do projeto. O Movimento Minas é um projeto que busca aproximar o Estado da sociedade, e corresponsabilizá-los por cer-

tos problemas da sociedade mineira. O projeto compõe-se de três fases: escuta, ideias e ação. Na fase “escuta”, a equipe do projeto ouve pessoas relacionadas com temas preestabelecidos, as quais, em conjunto, identificam um problema. Na fase de “ideias”, a sociedade é convidada a discutir e a apresentar ideias, tanto virtual quanto presencialmente, para resolver o problema. Na fase de “ação”, as ideias são compiladas e testadas, sob a forma de protótipos.

Participação na implementação da Política Pública de Ensino Fundamental no Estado de Santa Catarina: estruturas colegiadas de gestão

SULIVAN DESIRÉE FISCHER

O artigo analisa a participação na implementação da Política de Ensino Fundamental no Estado de Santa Catarina, identificando os fatores que constrangem ou favorecem a participação pela institucionalização de estruturas colegiadas, que funcionam como arenas decisórias sobre a gestão escolar. A gestão participativa é um atributo da gestão escolar referida na LDB/96 que, desde a Constituição Federal de 1988, vem privilegiando a ampliação da participação no processo decisório escolar, no qual deverão estar envolvidos os docentes, os pais, os alunos e demais trabalhadores da educação. A pesquisa abrange os seis municípios-sede das mesorregiões do Estado, onde foram pesquisadas três escolas municipais de ensino fundamental – uma pequena, uma média e uma grande, em cada um desses municípios –, totalizando 18 escolas pesquisadas. Foram encontrados diferentes tipos de estruturas colegiadas e distintos atores aptos a participar delas. Há constrangimentos evidenciados. Não foi possível confirmar se os tipos de decisões tomadas são de fato relevantes, e se as decisões são colocadas em prática, ou se os atores apenas homologam decisões já processadas em outros espaços e instâncias decisórias.

PAINEL 30

GOVERNANÇA, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA SEGURANÇA PÚBLICA

A eficácia do policiamento interativo-comunitário na redução da violência em São Pedro

WEBSTONE ALVES CHRIST

Os elevados indicadores de homicídios foram determinantes para o desenvolvimento de ações específicas

para a Região da Grande São Pedro (RGSP), localizada em Vitória (ES), a fim de promover uma verdadeira mudança em questões inerentes à segurança pública. Os objetivos traçados visavam, precipuamente, à redução continuada da violência e à melhoria do atendimento à população, por meio do aumento da ostensividade



pacial, do respeito e da promoção dos direitos humanos e da interação com a comunidade. Atingir metas foi possível com a adoção de medidas eficazes para o contexto regional, conforme planejamento articulado no Projeto de Reestruturação do Policiamento Interativo-Comunitário para a RGSP. Entre os projetos, destacam-se os seguintes: a) aplicação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência em 100% das escolas municipais de ensino fundamental; b) desenvolvimento de novos processos de policiamento; c) aumento da resolubilidade das demandas sociais; d) aumento da disponibilidade de recursos operacionais; e) interação comunitária, com a realização de reuniões com diversos segmentos sociais; e f) valorização profissional por meio de programas de incentivo operacional. Os resultados alcançados foram muito significativos, com a redução dos indicadores anuais de homicídios, em 35% (em 2011, em relação a 2010) e 38% (em 2012, em relação a 2011). As estratégias formuladas foram determinantes para a inversão de valores, primando-se pela qualidade e pela produtividade das ações, tendo em vista o bem comum para a consecução das medidas a serem implementadas.

Controle social da atividade policial: a experiência da primeira Ouvidoria de Polícia do País

SAMIRA BUENO

O objetivo do trabalho consistiu em iniciar uma discussão sobre *accountability* e os mecanismos de controle na gestão das políticas de segurança pública no Estado de São Paulo, com foco nas atividades das polícias Civil e Militar. O artigo está dividido da seguinte forma: na primeira parte, pretende-se discutir os conceitos de controle e *accountability*, e sua relação com a questão da violência policial; a segunda parte apresenta os mecanismos mais comuns de controle das polícias,

problematizando seus limites e alcances; a terceira relata o histórico da primeira Ouvidoria de Polícia criada no País, e encerra-se com questionamentos sobre seus méritos e com ponderações acerca de sua efetividade e das limitações quanto mecanismo de controle externo das polícias. Entende-se que o potencial de ação da Ouvidoria é elevado, considerando seu alcance na interlocução com a população e a variedade de casos com os quais lida, o que favorece uma análise mais acurada do serviço policial. Isso permitiria, por exemplo, o desenvolvimento de estratégias para aprimorar a qualidade do trabalho policial, bem como das ações preventivas. No entanto, sua atuação nesses quinze anos tem se restringido a balanços dos casos atendidos, o que, se por um lado atende aos requisitos de *accountability* no sentido de dar transparência e prestar contas à população, por outro, limita a possibilidade de estratégias mais propositivas de prevenção.

Conselhos Comunitários de Segurança Pública no Rio de Janeiro: origens, estruturas e dinâmicas de funcionamento

ORLINDA CLAUDIA ROSA DE MORAES

O trabalho aborda a participação social no campo da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, a partir da experiência dos Conselhos Comunitários de Segurança (CCS). Criados em 1999 pela Secretaria Estadual de Segurança Pública, os CCS foram concebidos para funcionar como canais de diálogo entre os gestores da segurança pública e a sociedade. Seu objetivo primeiro é aproximar esses diferentes atores: de um lado, os fornecedores do serviço de segurança pública, e, de outro, seus destinatários. Tarefa nada simples, considerando o distanciamento histórico estabelecido entre esses segmentos, num país como o Brasil, especialmente por seu recente passado autoritário. Não obstante, observou-se a existência de 65 conselhos funcionando em 2010, no Estado. Assim sendo, procurou-se explorar a possibilidade de participação social nos CCS, partindo-se de suas origens, estruturas e algumas dinâmicas, e tendo como fio condutor o lugar que ocupam na gestão da segurança pública. Nesse sentido, dado o protagonismo ainda exercido pelas organizações policiais nas questões afetas à segurança pública, buscou-se identificar em que medida haveria contribuição ou influência dos CCS na atuação ou, ainda, no planejamento da Polícia Militar, partindo da perspectiva de alguns comandantes de batalhão.

 PAINEL 31

GESTÃO DE RH VOLTADA PARA RESULTADOS

Reestruturação do quadro de cargos de provimento efetivo dos órgãos e das entidades do Poder Executivo do Governo do Estado do Pará

ALICE VIANA

Motivado pelo alto grau de fragmentação nas estruturas de cargos e carreiras no Estado, o Governo do Pará, por meio de sua Secretaria de Estado de Administração (Sead), avaliou as necessidades dos órgãos e entidades estaduais, e decidiu realizar uma reestruturação geral, que permitisse a racionalização da estrutura de cargos e a viabilização de carreiras aos servidores do Estado. Uma consultoria especializada foi contratada para realizar esse trabalho desafiador, que será concluído no final do mês de julho de 2013, sob a supervisão da Sead, do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão (Phage) e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal. São abrangidos os órgãos e as entidades da Administração Direta, as autarquias e as fundações, em um trabalho integrado e participativo, que visa facilitar a gestão de cargos e da remuneração, assim como abrir horizontes de desenvolvimento profissional que sejam estimulantes e motivadores aos servidores, por meio de diretrizes de carreiras pautadas principalmente nos princípios de mérito e bom desempenho individual.

Formação de instrutores internos como estratégia de sustentabilidade e continuidade dos programas de desenvolvimento de competências no serviço público

ADRIANO TAMBONE

Na busca de responder, de forma ágil e inovadora, a problemas complexos, mas com recursos cada vez mais escassos, as organizações públicas têm sido instadas a investir em processos de educação corporativa, como base para o desenvolvimento das competências requeridas para a eficácia dos serviços prestados pelo Estado. No entanto, a oferta permanente de programas de capacitação no serviço público enfrenta uma série de problemas, tais como a morosidade dos processos de contratação, a especificidade dos conteúdos requeridos nos processos de formação, muitos dos quais são produzidos pelo próprio Estado, e o alto custo da consultoria externa, diante da escassez de recursos. Nesse contexto, a instrutoria interna revelou-se uma prática extremamente exitosa, que propor-



cionou uma economia de até 90% em relação aos valores cobrados pela iniciativa privada, e um aumento de 482% na oferta de oportunidades de treinamento. O Programa de Formação de Instrutores Internos projetou a Saeb como referência de processos metodológicos de aprendizagem, produção e gestão do conhecimento dentro do serviço público, e facultou a formação de diversas redes de mediação pedagógica e aprendizagem no Estado.

Trilhas de capacitação por competências para o Profisco

MILTON COSTA

A construção de “trilhas de capacitação” para as Secretarias de Fazenda dos estados brasileiros teve sua origem no âmbito da Comissão de Gestão Fazendária (Cogef), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Sua finalidade foi a de fortalecer as capacidades individuais dos servidores fazendários e impulsionar o Programa de Financiamento Internacional para a Modernização Fazendária no Brasil (Profisco). Cientes de que todas as Secretarias de Fazenda deveriam aplicar importantes recursos do Profisco nas atividades de capacitação de seus servidores, a Cogef e o BID identificaram a necessidade de desenvolver uma matriz geral de competências e, a partir daí, construir trilhas de capacitação que permitissem uma melhor adequação das demandas de capacitação às reais necessidades das fazendas estaduais. Esse projeto, conduzido pelo Instituto Publix, foi realizado de forma participativa e integrada, que envolveu seus consultores

e representantes das Secretarias de Fazenda de diversos estados, culminando em um arcabouço lógico que permite, agora, o desenvolvimento de competências individuais alinhadas aos componentes do Profisco, a saber: a) integração da gestão fazendária; b) administração tributária e contencioso fiscal; c) administração financeira, patrimonial e controle interno da gestão fiscal; e d) gestão de recursos corporativos.

Burocracia e democracia: o desafio permanente da profissionalização da gestão de pessoas no parlamento municipal

CELSO GABRIEL

A rotatividade do corpo político e as dificuldades de relacionamento com o corpo permanente são problemas comumente relatados pela Administração Pública. Essa realidade é ainda mais acentuada nos

parlamentos, em que o corpo político (parlamentares e equipes dos gabinetes) é proporcionalmente maior do que a média das organizações da Administração Pública, o que torna a gestão de pessoas ainda mais peculiar nesse ambiente. A CMSP, aproveitando oportunidades surgidas para uma maior profissionalização e a modernização de sua burocracia, atua em diversos processos críticos da gestão de pessoas, elevando a qualidade, a agilidade e a isonomia no atendimento às necessidades da atividade parlamentar. Dos critérios para os concursos públicos à forma de gerenciamento das equipes, das prioridades nos processos de formação à integração dos novos parlamentares e assessores de gabinete, as políticas de gestão de pessoas vêm sendo modernizadas e harmonizadas na CMSP, na busca contínua da profissionalização de seus quadros permanentes, condição que contribui para a própria democracia.

PAINEL 32

AVANÇOS DA MERITOCRACIA NO BRASIL - I

Processo seletivo interno na Administração Pública como estratégia de gestão de pessoas: uma política democrática que motiva, reconhece e retém talentos com ênfase em competências

DÉBORA MUZZI E LILIAN DE OLIVEIRA MELO

O artigo aborda o Processo Seletivo Interno (PSI) adotado pela Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG) como uma política de gestão de pessoas, sustentada nos conceitos de eficiência, meritocracia, legitimação e adequação de pessoas às funções e à universalidade de oportunidades. Com base em uma avaliação do PSI, realizada nos últimos anos (de 2006 a 2012), por meio de uma pesquisa de campo, pôde-se verificar em que medida a metodologia desenvolvida tem cumprido o seu papel de suprir as unidades, identificando, entre os servidores da instituição, as pessoas mais adequadas ao exercício de um cargo ou ao desempenho de uma função técnica específica. Discute-se, ainda, como o PSI tem subsidiado os gerentes na gestão de equipes de trabalho, favorecendo a alocação de pessoas nas diversas atividades, segundo seu perfil de competências individuais, para além do conhecimento técnico avaliado no ingresso do servidor, por concurso público. Os resultados da pesquisa apontam

também, para o importante papel que essa política interna desempenha de enfrentar o desafio de motivar o servidor a ter um melhor desempenho, a desenvolver novas habilidades e atitudes no trabalho, e a comprometer-se com os objetivos da instituição.

Processo de Meritocracia em Goiás: seleção de gerentes por capacitação e mérito

GILBERTO MINASI

O Processo de Meritocracia faz parte de um “conjunto de ações modernizantes que estão sendo implementadas pelo Estado a partir da prática bem-sucedida de outras instituições públicas, privadas, nacionais e até internacionais, seguindo o propósito de prestar melhores serviços com menos custo” (VECCI, 2011), e tem como objetivo geral consolidar uma nova cultura organizacional para a Administração Pública Estadual, em Goiás. A implantação do Processo de Meritocracia no Estado de Goiás iniciou em janeiro de 2011 e, até o final de 2012, foram realizadas quatro seleções, que preencheram 790, de aproximadamente 800 vagas, para o cargo de gerente, selecionados entre 7.937 inscrições. Faz parte do Processo Meritocrático que os gerentes selecionados sejam submetidos, pelos seus

chefes imediatos, e no prazo de 60 dias, a duas etapas de avaliação de desempenho. A eficácia do modelo meritocrático adotado pode ser atestada pelo resultado final da avaliação: até o momento, menos de 1% dos gerentes avaliados não foi confirmado no cargo. O impacto positivo pode ser constatado pela melhoria no trabalho de articulação entre os órgãos do Poder Executivo e os outros poderes, e com a sociedade.

Implementação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Espírito Santo: uma proposição fundamentada na meritocracia

CHARLES DIAS DE ALMEIDA

O Governo do Estado do Espírito Santo, em prol de uma melhor sistematização e de um direcionamento de esforços na área de Gestão de Pessoas, instituiu, por meio da Lei Complementar nº 637/2012, a Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual. Pautada anteriormente em dois eixos – provimento e carreira –, ela passou, atualmente, a ser estruturada em sete pilares: planejamento de recursos humanos; seleção e admissão de pessoal; cargos, carreira e reconhecimento; gestão de desempenho; desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional; e relações sindicais. A intenção deste artigo foi demonstrar a experiência do Estado no processo de implementação da gestão estratégica de pessoas,

explicitando suas principais fases, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

Critérios meritocráticos para provimento e movimentação na carreira pública: os casos do Estado de Minas Gerais e do Ceará

NEY NAKAZATO MIYAHIRA

A meritocracia é um sistema de organização no qual a mobilidade das pessoas é predominantemente realizada de acordo com o desempenho individual. Busca-se, assim, o estímulo ao aumento da produtividade, da eficácia e da eficiência. A meritocracia brasileira, embora observe alguns preceitos do conceito de mérito, não o coloca no centro do sistema, resguardando ainda a utilização da senioridade e das relações pessoais como mecanismos de promoção. Nesse contexto, o artigo tem o propósito de analisar e refletir sobre a utilização do conceito de meritocracia na gestão de carreira da Administração Pública, e, mais especificamente, observar os aspectos relacionados ao provimento dos cargos e à mobilidade nas carreiras públicas, ou seja, os movimentos de promoção e progressão. Para isso, parte de uma breve exposição conceitual sobre o termo meritocracia, para, então, discorrer sobre os sistemas de Minas Gerais e do Ceará. Para fins de comparação, são analisadas as estruturas de carreira da Secretaria do Estado de Meio Ambiente de cada Estado.

PAINEL 33

AVANÇOS DA MERITOCRACIA NO BRASIL - II

Meritocracia na gestão pública: a experiência do MPRN no processo seletivo para cargos de provimento em comissão

ADRIANA NÓBREGA SILVA AZEVEDO

Diante de uma sociedade cada vez mais dinâmica, complexa e exigente no que concerne à efetividade do Poder Público, a qualidade dos serviços prestados em comparação aos anseios dos usuários é, atualmente, um aspecto crítico para o bom desempenho de qualquer órgão da Administração Pública. Este artigo demonstrou que os processos seletivos alinharam-se ao pensamento de que é preciso manter um eterno movimento de avaliação e reavaliação das práticas institucionais, garantindo, assim, um crescimento contínuo.



Pôde-se constatar que o projeto Seleção para Cargo Comissionado do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, em que pese ser recente na instituição, já se configura como uma ferramenta de gestão

com boa aceitação. Essa constatação pode ser medida pela aceitação interna, com participação crescente dos servidores de carreira, e pela credibilidade da sociedade, evidenciada pelo elevado número e pela qualidade dos currículos recebidos, e com os bons resultados na retenção dos talentos recrutados. Diante do exposto, avaliou-se, como ponto forte do projeto, a consolidação dos valores institucionais da meritocracia, a profissionalização e a transparência no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte.

Certificação ocupacional em Minas Gerais: instrumento de gestão para garantir a indicação de quadros técnicos para a ocupação de cargos estratégicos

BRUNO CARLOS DA SILVA PORTO

O trabalho tem como objeto de estudo analisar a evolução da certificação ocupacional no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, em especial a sua utilização na seleção de profissionais para provimento de cargos em comissão, de natureza estratégica da Administração Pública Estadual, de forma a valorizar a meritocracia e reforçar a profissionalização na Administração Pública. Inicialmente, é evidenciado o alinhamento da gestão de pessoas no Poder Executivo mineiro com o modelo de gestão por competências, com o mapa de competências gerenciais e com a estrutura de cargos e funções de confiança. Para tanto, a metodologia utilizada valeu-se de pesquisa documental, de análise quantitativa dos cargos providos pelo processo em Minas Gerais e de consulta enviada por e-mail a alguns entes federados. Concluiu-se que a aplicação da certificação ocupacional é reconhecida como um instrumento de seleção de profissionais, que indica a presença de

critérios técnicos de escolha para a ocupação de cargos em comissão no Estado de Minas Gerais. Entretanto, a aplicação e a perpetuidade do modelo dependem do interesse do governo.

Encruzilhadas e direções na gestão de pessoas no setor público

HELIO JANNY TEIXEIRA E SÉRGIO MATTOSO SALOMÃO

O labirinto em que se transformou a gestão de pessoas no setor público desafia a todos: acadêmicos, políticos e burocratas. Diagnósticos não faltam, mas, em geral, são pontuais e imediatistas, sem identificar claramente os responsáveis pelos problemas e pelas soluções. A consequência é inevitável: a transformação das políticas de recursos humanos em uma colcha de retalhos, desarmônica e amarrada, em que se acumulam distorções, desde as camadas estratégicas até as operacionais, desde o recrutamento até a aposentadoria. Este trabalho pretende analisar as distorções dos diagnósticos vigentes e as direções para sair do labirinto, superando as ilusões, os modismos e o temor da verdade. Considera-se que o interesse público deve ser defendido de forma ampla, como valor compartilhado, que demanda atuação conjunta do Estado, do mercado e da sociedade, conforme conveniências históricas. Nenhum segmento possui o monopólio das virtudes e das soluções; tampouco dispõe de recursos e energias para atender às crescentes demandas sociais. Assim, articulação criativa, novas contratualizações e coprodução público-privado são essenciais. Infelizmente, preconceitos, corporativismo, clientelismo e patrimonialismo, entre outros “ismos”, têm truncado os debates e a evolução das ideias e das soluções.

PAINEL 34

EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho em municípios paulistas: aprofundando o debate

MARIA DO CARMO MEIRELLES TOLEDO CRUZ

A mensuração de resultados, com acordos estabelecidos e remuneração variável por desempenho, tem sido considerada uma inovação na gestão de pessoas, nas novas reformas administrativas. Apesar

de, no Brasil, estarem concentradas nos âmbitos federal e estadual, há registros de iniciativas também nos governos municipais. O trabalho propõe-se a analisar a experiência de institucionalização da avaliação de desempenho e remuneração por resultados em municípios paulistas. Iniciou-se com uma breve reflexão acerca da temática e, posteriormente, examinou o material documental dos municípios que participa-

ram da pesquisa Fortalecimento Institucional e Qualificação da Gestão Municipal, realizada no âmbito do projeto Rede Ipea-Anipes, em 2010, que informaram possuir avaliação de desempenho, identificando suas similaridades e diferenças. Em seguida, apresentou-se uma análise de Tarumã, município paulista de pequeno porte, localizado na região de Assis, que desenvolveu planejamento estratégico com metas pactuadas, avaliação de desempenho e remuneração variável. A autora finalizou apresentando questões para aprofundar o debate.

Avaliação especial de desempenho no Governo Estadual do Rio de Janeiro

CRISTINA VINCIPROVA DOS REIS

Este trabalho tratou do desenvolvimento da avaliação especial de desempenho no Estado do Rio de Janeiro. Foram expostas as razões para a escolha de uma combinação dos métodos e de escala gráfica na confecção do formulário de avaliação e as dificuldades encontradas. Foram definidas as normas, com os seguintes objetivos: garantir a avaliação não só dos conhecimentos e das habilidades, como também das atitudes dos servidores; viabilizar a adaptação dos servidores às suas novas funções, identificando fraquezas e tentando desenvolver as competências necessárias a um bom desempenho profissional; e exonerar os servidores cuja conduta ou desempenho se mostrasse incompatível com o serviço público. Finalmente, foi realizada uma breve análise dos resultados obtidos na primeira etapa de avaliação, com ênfase nas “práticas do desafio de mudança da cultura organizacional”, bem como foi feita

uma exposição das mudanças em curso, para a utilização de um módulo do sistema de recursos humanos do Governo Estadual.

RH VIRAL: mídias sociais e recursos humanos

THIAGO SOUZA SANTOS

O trabalho teve como objetivo descrever a incorporação de algumas mídias sociais nas ações da Unidade Central de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo. Apresentou as mídias adotadas e os papéis e objetivos específicos de cada uma delas, num contexto de busca por inovação e transparência no setor público. A adoção de mídias sociais para contribuir com os trabalhos desenvolvidos na Unidade Central de Recursos Humanos é uma experiência nova, que vem acompanhando o acelerado movimento de incorporação de novas tecnologias – característica marcante das últimas décadas. As mídias sociais são ferramentas extraordinárias de aproximação entre organizações e seus públicos-alvo, quaisquer que sejam eles – consumidores, cidadãos, servidores, fãs e torcedores. Possuem amplo alcance, efeitos instantâneos e respostas em tempo real. Permite receber do público informações diretas, espontâneas e isentas de filtros e censuras, representando, portanto, um excelente feedback gerencial. O autor destacou ainda que as mídias sociais contribuem decisivamente para a tão desejada transparência na relação entre Estado e sociedade. Não bastassem todas essas vantagens, seu custo de utilização, em termos financeiros, é praticamente zero.

PAINEL 35

ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A qualidade como resultado da Gestão Sistematizada do Atendimento Interno na Secretaria de Fazenda de Minas (SEF/MG): um estudo de caso sobre o âmbito das 2^a e 3^a gerações do Choque de Gestão

MAURINÉIA PINTO DE SOUSA E NATALIA PEIXOTO CALJORME

Em consonância com a nova Administração Pública, a Superintendência de Recursos Humanos da

Secretaria de Estado de Fazenda - MG (SRH/SEF) implementou um sistema unificado de atendimento ao servidor. O projeto surgiu da necessidade de melhorar o atendimento aos servidores dessa secretaria, os quais se deparavam com uma recepção ineficiente. Visando atendê-los e sanar gargalos, criou-se o Setor de Atendimento (Dape), cujo resultado insere-se nas 2^a e 3^a gerações do Choque de Gestão. O projeto buscou alcançar metas de atendimento previamente pactuadas no Acordo de Resultados com a alta



Administração. As autoras notaram que o sistema proporciona um canal de comunicação direta com os servidores, permite mensurar qualitativa e quantitativamente suas reais demandas, promove a Gestão Participativa, alinha-se à estratégia da SRH e cumpre com a ação de atender com excelência. Por meio dos indicadores de satisfação, verificou-se que o atendimento apresenta, hoje, mais de 90% de avaliação positiva, agregando valor aos serviços prestados, fortalecendo o vínculo com os servidores e contribuindo com o trabalho das gerências locais.

A gestão do clima na coordenação geral de sangue e hemoderivados como estratégia para o desenvolvimento organizacional

JUSSARA CARGNIN FERREIRA

Este trabalho apresenta o relato da experiência da implantação e aperfeiçoamento da Gestão do Clima Organizacional na Coordenação Geral de Sangue e Hemoderivados (CGSH) do Ministério da Saúde, no período de 2008 a 2011. O objetivo precípua era verificar os níveis de satisfação da equipe, planejar, desenvolver e avaliar ações de melhoria, a partir das necessidades identificadas por meio de pesquisa de clima organizacional. Ao analisar os relatórios finais de Pesquisa de Clima Organizacional feita no período, observa-se que os temas investigados no seu universo foram analisados e materializados no cotidiano, de modo a potencializar os aspectos que apresentaram boa apreciação, e interferiram de maneira planejada naqueles aspectos em que a avaliação dos pesquisados foi negativa. Observou-se a eficácia das ações, quando realizada análise do comportamento dos quesitos avaliados ao longo do período. As melhorias implantadas no ambiente organizacional, em

decorrência da gestão do clima, contribuíram significativamente para o desenvolvimento organizacional, mantendo a equipe motivada e esclarecida quanto ao uso e ao valor dessa ferramenta na CGSH. As principais contribuições foram a sistematização de ações e atividades voltadas à satisfação da força de trabalho, a valorização da equipe por meio da utilização de uma ferramenta de “escuta”, e a implantação de melhorias contínuas decorrentes dessa prática.

Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas: um estudo de caso

TINDYUA DE MORAES NOGUEIRA

Muitos pesquisadores e gerentes têm se empenhado na busca pela descoberta dos fatores que afetam o sucesso dos processos de mudança organizacional. Um dos fatores mais apontados na literatura acerca desse tema diz respeito à resistência à mudança por parte de alguns atores organizacionais, em especial os pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos. O trabalho visou contribuir para um melhor entendimento do processo de construção do significado para indivíduos e grupos em mudanças organizacionais planejadas e sua relação com a comunicação e os aspectos comportamentais apresentados por eles. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso em uma empresa estatal brasileira que estava passando por um processo de intervenção organizacional na área de Tecnologia da Informação. A metodologia da pesquisa baseou-se na análise de questionários e entrevistas aplicados aos empregados da base e na observação-participante do pesquisador utilizando-se, para tanto, o método Pesquisa-Ação, cuja adoção justifica-se pelo alto grau de envolvimento do autor com o projeto em estudo.

Os resultados comprovam que a mudança organizacional é sensível ao aspecto relacional e temporal, e que a ação e o comportamento humano nas organizações devem ser pensados como frutos da comunicação, enquanto fator determinante na construção dos significados e das identidades individuais e coletivas.

Gestão de pessoas: escuta qualificada reduz adoecimento mental e atua sobre a melhoria nos processos de trabalho

LUCIANE KOZICZ REIS ARAUJO

O trabalho em questão objetiva apresentar a Clín-

ca Psicodinâmica do Trabalho como técnica de intervenção para a diminuição e o controle dos agravos à saúde integral e dos riscos psicosociais relacionados ao trabalho dos servidores do Governo do Distrito Federal. O referencial teórico-metodológico é o da Psicodinâmica do Trabalho, inspirada nos estudos de Christophe Déjours e nas pesquisas desenvolvidas pelo Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB). A Psicodinâmica tem como objetivo central compreender a mobilização subjetiva no trabalho, que é o engajamento afetivo mediado pelo uso da palavra. Envolve

a análise da organização do trabalho e das relações socioprofissionais. Os principais resultados do método consistiram na participação ativa de servidores e gestores nos grupos clínicos. Os desdobramentos mais significativos estão relacionados à nomeação do mal-estar vivido no trabalho: comunicação interditada, gestores despreparados, normas rígidas, invisibilidade, entre outros exemplos. Notou-se, pelas respostas obtidas, que o espaço individual e coletivo de discussão está interditado, favorecendo o aparecimento de muitos danos físicos, psicológicos e sociais.

PAINEL 36

COORDENAÇÃO INFORMAL

Líder Coach: o aumento dos resultados institucionais com a humanização da relação de trabalho: experiência da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais

ROSÂNGELA COIMBRA BRASIL AMARAL E SANDRA REGINA FORTUNATO SILVA

Diane dos desafios da gestão de pessoas no serviço público e continuando a formação gerencial iniciada por consultorias externas, a Secretaria de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG) promoveu uma capacitação em liderança *coach*, cujo piloto foi aplicado em uma unidade, utilizando técnicas e princípios de *coaching*. Por meio de diretrizes mais humanas, a proposta foi preparar a gerência para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores, estimular o *feedback*, fortalecer o comprometimento e melhorar o clima organizacional. Com isso, a resposta foi um maior alinhamento estratégico do corpo funcional e líderes mais motivados que, num trabalho mais integrado, perceberam a diversidade como fator de sucesso e satisfação no trabalho. O objetivo deste artigo foi explicar o método do Líder *Coach*, que, em módulos e atendimentos, mostra como líderes e equipes atravessaram fronteiras e desafios. Serão relatados também os fatores críticos para sua implantação que contribuirá muito para a Gestão Pública.

O desafio da carreira em Y na Administração Pública: uma proposta para o Sistema Estadual de Meio Ambiente em Minas Gerais

LUCIANA SILVA CUSTÓDIO

Este estudo teve como foco a análise da viabilidade do emprego do modelo de carreira em Y na Administração Pública, especificamente no Sistema Estadual de Meio Ambiente (Sisema) de Minas Gerais. Temporalmemente, a análise compreenderá os modelos de carreiras do Estado de Minas Gerais, especialmente no Sisema, entre o período de 2003 e 2011, apresentando a sua evolução histórica, as normas que os regulamentam, as principais mudanças e inovações, formas e efetividade do desenvolvimento nas carreiras. Utilizou-se como metodologia de pesquisa o levantamento do arcabouço teórico acerca dos temas relacionados aos planos de carreiras da Administração Pública estadual e dos modelos de carreiras paralelas. Concluiu-se ser viável a aplicação do modelo de carreira em Y no Sisema, desde que se proceda das adequações necessárias ao atendimento dos princípios da Administração Pública, especialmente no que se refere à mobilidade de um braço para o outro (do braço gerencial para o braço técnico ou vice-versa), aplicando-se a remuneração variável diferenciada para o braço gerencial, de forma que o servidor não tenha prejuízos na carreira, quando da destituição da função de gestor.

Líderes transacionais e transformacionais em uma organização pública: um estudo de caso entre gerações *boomers*, x e y

REJANE ALBUQUERQUE CAVALCANTE

O estudo da liderança pode não ser uma novidade, mas sua abrangência como força impulsora nos indivíduos diante dos desafios empresariais e sua importância como ferramenta humana que dirige o comportamento dos indivíduos na direção das metas organizacionais, no entanto, tornam-na um constructo a ser pesquisado. Dada a diversidade de enfoques na liderança, pretendeu-se, neste trabalho, ater-se somente às abordagens transacional e transformacional. Este artigo tem por objetivo, sob a ótica dos perfis transacionais e transformacionais, explorar os estilos de liderança dentro de uma organização pública a partir da perspectiva de líderes de diferentes gerações. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso com caráter exploratório, em que a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, e a interpretação dos dados, por análise de conteúdo. O público entrevistado pertence às gerações x e y, e seus líderes são de gerações *boomers*, x e y. Como resultado, a percepção dos indivíduos, nos relatos, demonstrou que há pouco *feedback* positivo, que se sentem pouco inspirados por seus líderes, há muito controle, mas, apesar disso, a participação não é tolhida.

Articulação de redes sociais em projetos econômicos: uma proposta de atuação no Governo do Estado de Minas Gerais

PAULO HENRIQUE GOMES JELIHOVSCHI E FELIPE AUGUSTO DE ARAUJO

A coordenação de servidores de diferentes órgãos, secretarias ou ministérios em torno de um projeto comum é um desafio recorrente para os governos. Em Minas Gerais, um desafio nesses moldes tem sido enfrentado com relação ao projeto *Product Space*, uma ferramenta de auxílio à definição de políticas na área de desenvolvimento econômico. O projeto é feito em parceria com equipes das universidades Harvard e MIT e conta com a participação direta de mais de 60 servidores do Governo Estadual. Este artigo visou discutir as ações adotadas no Governo de Minas Gerais com o objetivo de estabelecer uma complexa e funcional rede de atores envolvidos com o projeto. A discussão foi baseada na análise de redes sociais à luz da teoria psicológica behaviorista, em particular das ideias acerca do planejamento cultural de Skinner.

O trabalho foi dividido em quatro seções, além da introdução e da conclusão. A primeira seção tratou da conceituação do *Product Space*. Na seção seguinte, discutiu-se como desenvolver a rede do *Product Space* com vistas a fomentar o bem pessoal, o bem dos outros e o bem comum dos participantes. A terceira seção detalhou as medidas práticas adotadas, e a quarta seção trouxe os resultados esperados.

PAINEL 37

NOVOS APORTEs NA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES I

Programa de Educação Corporativa no Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará: instalando uma cultura de gestão e avaliação de resultados para alavancar a capacitação dos servidores

SANDRA VALÉRIA DE MORAIS SANTOS E ANA PERPÉTUA ELLERY

O Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE), em sintonia com as crescentes transformações no mundo organizacional, desenvolveu o Programa de Educação Corporativa (PEC), um modelo de gestão do conhecimento que esteja alinhado com

as necessidades de capacitação de seus servidores. Tal iniciativa visa, especialmente, direcionar as ações educacionais para que haja uma relação direta entre as experiências formativas individuais e o alcance das metas organizacionais. O artigo tem como objetivo apresentar soluções e tendências verificadas pelo modelo do PEC, como um instrumento de alavancagem institucional, introduzindo uma nova metodologia de avaliação de desempenho no âmbito individual e institucional. Para tanto, são utilizados instrumentos de mensuração do cenário ex-ante e ex-post, com foco na agregação de conteúdo, verificação do impacto da capacitação e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, sendo

estes difundidos por meio da utilização de um software gerencial que integra os resultados das avaliações ao portfólio de cursos de formação continuada. Tais elementos servem de subsídios para a definição do grau de ajustamento do PEC aos objetivos estratégicos do TCM-CE, representando uma nova concepção da utilização dos indicadores educacionais para o direcionamento da oferta de aprendizagem efetiva como desafio a ser explorado na gestão pública.

Gestão do Conhecimento na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais: o desafio da construção e da implantação de um modelo de GC alicerçado na gestão estratégica governamental

GUSTAVO PIRES DE ANDRADE SILVA

O trabalho debateu as estratégias de construção e implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento para a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG). A customização de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC), originalmente pensado para a realidade de empresas privadas (de forma que ele se tornasse adequado às estratégias e à governança de um órgão público), foi um dos grandes desafios deste trabalho. Todo o processo de construção procurou, ainda, respeitar a cultura de construção compartilhada de soluções, presente na SEF/MG, implicando no envolvimento de todas as áreas da instituição. O projeto piloto, desenvolvido para a implantação da metodologia de GC, foi realizado por meio da caracterização, do mapeamento, da seleção de ferramentas e da definição de um plano de ação pautado nos princípios da GC. Como resultado, a

SEF detém, hoje, um processo de GC capaz de identificar e promover todas as ações necessárias para criar, adquirir, capturar, codificar, organizar, disseminar, compartilhar, reter e proteger seus conhecimentos.

Projeto integrado de capacitação em gestão para a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

KÊNIA DA CUNHA MARTINS, GRACIELI GEQUELIN, MARINA JUNKERT TOMICH FUGII E GABRIELA LOTTA

Depois de se fazer a análise histórica dos programas de capacitação da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz), observou-se que as demandas de capacitação nos temas de gestão eram atendidas de forma pontual e desnivelada. Por essa razão, a Escola Fazendária do Estado de São Paulo e o Departamento de Planejamento e de Gestão elaboraram o Projeto de Capacitação em Gestão, para alinhar a formação às diretrizes estratégicas da Sefaz. O programa é composto de três tipos de formação, vinculados às necessidades dos níveis hierárquicos da organização e ações a eles compatíveis: ciclo de palestras para sensibilização da alta e média gerência; curso de planejamento e gestão para a gerência de base; e cursos técnico-especializados para o corpo técnico. Todos os conteúdos foram desenvolvidos em reuniões coletivas com representantes das diversas coordenadorias, para garantir que as demandas fossem contempladas na formação. Foram também desenvolvidas atividades de disseminação de conhecimento e informações alinhadas à formação para envolver os demais servidores.

NOVOS APORTEs NA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES II

Capacitação e desenvolvimento da e pela Universidade Pública: um novo modelo colocado em marcha

GUILHERME ARY PLONSKI, JOEL DUTRA, LILIANA VASCONCELLOS GUEDES E LUCIANA IELO

A atual transformação das universidades públicas decorre de demandas que, ademais da permanente busca de excelência acadêmica, incluem os desafios

de aumento do número de campi e de estudantes; a contribuição mais efetiva ao desenvolvimento econômico e social; e o posicionamento crescente nas classificações internacionais. O aprimoramento da gestão universitária é fator crítico para atender às novas expectativas da sociedade, que a sustenta pelos impostos, e das demais partes interessadas. Para tanto, é essencial um esforço estruturante de capacitação e desenvolvimento de competências

dos docentes ocupantes de funções de gestão e do corpo de servidores técnicos e administrativos. O trabalho identificou as implicações dessa transformação na gestão de pessoas. Além disso, elaborou um modelo inovador de capacitação e desenvolvimento que valorize os ativos diferenciados e contribua com os objetivos estratégicos da instituição. Os autores ilustraram com o caso da Escola Técnica e de Gestão da Universidade de São Paulo (Escola USP), criada em meados de 2012, expondo os seus objetivos, sua estrutura, sua operacionalização, suas ações e seus primeiros resultados.

A importância dos cursos relacionados à sustentabilidade na consolidação da Agenda Ambiental Brasileira na Administração Pública (A3P)

HELOISA CANDIA HOLLNAGEL E FRANCISCA CANDIDA CANDEIAS DE MORAES

A discussão de propostas para conciliar o desenvolvimento socioeconômico e a conservação e proteção dos ecossistemas em escala global, elaborada na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Cnumad) – Eco-92, resultou na Agenda 21, instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis fundamentadas na proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. A partir das recomendações do Capítulo IV, da Agenda 21, foi delineada a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), visando implementar a gestão socioambiental sustentável pelos órgãos governamentais, de adoção voluntária e dependente da decisão dos gestores. No processo de tomada de decisão, ao inserir os critérios ambientais nas ações estatais, devem ser avaliados os investimentos, as compras e a contratação de serviços, com a gestão adequada dos resíduos gerados e a minimização dos recursos naturais. Este artigo apresenta os resultados do estudo da efetividade de implantação das ações de sensibilização dos gestores, na implantação de propostas de responsabilidade socioambiental nas instituições públicas nacionais, considerando que toda mudança só pode ocorrer se os atores envolvidos estiverem mobilizados. Para identificação dessa evolução, foi feita uma pesquisa bibliográfica e telematizada buscando identificar a evolução das ações de capacitação para sensibilização dos gestores, oferecida por órgãos governamen-



tais a partir dos dados disponibilizados pelos entes públicos. Observou-se que ainda é necessário criar mecanismos mais efetivos de sensibilização e informação, não apenas dos servidores, mas também dos cidadãos, para que possam cobrar posturas mais sustentáveis dos órgãos públicos.

Mapeamento de competências técnicas: desafios e potencialidades para implantação no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE

Desde 2006, o Estado de Minas vem implementando ações baseadas na filosofia da gestão por competências. Em 2007, foram mapeadas as competências gerenciais, comuns a todos os ocupantes de cargos de direção e chefia dos órgãos e entidades. Em seguida, focou-se o mapeamento de competências essenciais a todos os servidores de determinada instituição, considerando seu planejamento estratégico, sua missão, sua visão, seus valores e seu negócio. Atualmente, a meta é o mapeamento de competências técnicas, com o intuito de definir perfis requeridos para desempenhar determinada função, exercer um cargo ou atuar em um processo de

trabalho específico. Esse trabalho será bastante complexo e demandará a definição de estratégias e diretrizes para que se tenha uma implementação exitosa. Sendo assim, o artigo se propôs a levantar as principais metodologias de mapeamento de competências técnicas na literatura e abordará experiências em instituições,

destacando avanços obtidos, dificuldades enfrentadas e pontos de melhorias. A partir disso, seriam apresentados os desafios e as potencialidades para a implantação de um processo de mapeamento de competências técnicas no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

PAINEL 39

GESTÃO DE PESSOAS NO SUS E NO SUAS

No serviço público é possível mudar? A experiência da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo na formação e na qualificação de seus profissionais

LAURA APARECIDA CHRISTIANO SANTUCCI E ELAINE MELLO

O Brasil vive um momento histórico de reconhecimento e visibilidade. Mudanças foram e são necessárias, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida ao cidadão. Com esse pressuposto, o Poder Público tem formulado propostas inovadoras, construindo um novo modelo de administração, que enfatiza o desenvolvimento organizacional, a aprendizagem, a cultura institucional e o desempenho, e aponta a gestão de pessoas como área estratégica. Nessa trilha, e diante da necessidade de se contar com profissionais preparados, um dos desafios assumidos pela Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS-SP) foi a modernização do Centro de Formação e Desenvolvimento dos Trabalhadores da Saúde/Cefor e sua transformação na Escola Municipal de Saúde (EMS). Muito mais do que uma mudança de nomenclatura, a implantação da EMS impõe o desafio de romper paradigmas, estruturas, *modus operandi* e uma prática tradicional de ações fragmentadas. Além disso, significa construir uma escola integrada aos programas, aos projetos, às ações e às estratégias da SMS-SP, uma rede de trabalhadores qualificados para o exercício profissional e uma nova cultura institucional, que resgate a credibilidade técnica e política, e, assim, consolide a EMS como um centro de referência na educação profissional em São Paulo. Este trabalho teve por objetivo resgatar o caminho percorrido do Cefor à EMS, e mostrar os primeiros resultados e seus principais desafios.

Gestão de recursos humanos no Sistema Único de Assistência Social (SUAS) no Brasil: particularidades e desafios

VIVIANE SOUZA PEREIRA

Este artigo desenvolveu uma reflexão sobre os desafios apresentados à gestão de recursos humanos no campo da Política Pública de Assistência Social e do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) no contexto de sua implementação no Brasil. O estudo abordou dois eixos centrais, intrinsecamente relacionados: 1) a Política Pública de Assistência Social no Brasil, seu reconhecimento na Constituição Federal de 1998, até a implementação do SUAS; e 2) a gestão dessa política com base nos rebatimentos da implementação do SUAS no espaço sócio-ocupacional dos profissionais da área, especificamente do assistente social, e os desafios que impõe. O trabalho apresentou alguns dos desafios a serem superados pela Política Pública de Assistência Social e pelos profissionais que atuam na gestão dessa política. Assim, é válido ressaltar que, para a implementação e a gestão da Política de Assistência Social, tal como ela se coloca, o principal empecilho a ser enfrentado é uma política econômica desfavorável ao financiamento das políticas sociais, já que prioriza o pagamento de juros da dívida e é voltada para o atendimento das necessidades do capital financeiro. É preciso atentar para o fato de que a legalização da política de assistência não assegura, de forma alguma, sua efetividade enquanto política garantidora de direitos.

Nova estratégia de treinamento em hanseníase para profissionais de saúde de Mato Grosso do Sul

MARLI MARQUES

A hanseníase configura-se como um sério problema de saúde pública nos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, com destaque para sua incidência no Esta-

do de Mato Grosso do Sul. Baixo nível socioeconômico e cultural, serviços públicos assistenciais deficitários, diagnóstico tardio e busca insuficiente das fontes de infecção são fatores que sustentam a endemia. A abordagem conjunta desses fatores raramente é conseguida, visto que as ações são pontuais e direcionadas a grupos específicos. A adoção de uma estratégia formativa e informativa dirigida a gestores, usuários, profissionais e à população em geral, em um mesmo momento, foi levada a cabo em 68% dos municípios do Estado. Ações de educação direcionadas aos profissionais da saúde envolvidos com a assistência à população foram realizadas por uma equipe multiprofissional, que, associando teoria e prática, incluiu pacientes e contatos, gestores e membros dos conselhos municipais de saúde. Como resultados, foram envolvidos 1.985 profissionais, 1.136 pessoas foram examinadas, sendo confirmados 223 novos casos, dos quais 155 foram confirmados. Concluiu-se que a conjugação de esforços de gestores e profissionais com trabalho local em equipe, logicamente articulado, constituiu um fator determinante para o controle da hanseníase, cabendo ao gestor estadual suprir as necessidades de capacitação e atualização, e proceder às avaliações, com o objetivo de reduzir a endemia.

A Política de Educação em Saúde como estratégia de desenvolvimento de pessoas no Estado do Rio de Janeiro

MARTA GARCIA MAIA DE ALMEIDA, REGINA CANEDO,
ADRIANA MAIAROTTI E DANIELLE VARGAS

A reestruturação produtiva na “era da informação” trouxe importantes mudanças no mundo do trabalho e na forma de se estruturarem as ações de desenvolvimento de pessoas. A principal característica dessa nova fase são as constantes e rápidas mudanças, impostas pelas incertezas e pelos desdobramentos no mundo contemporâneo. Nesse contexto, as organizações precisaram buscar adaptação rápida aos novos tempos e ao mundo, agora tecnológico, e muito mais dinâmico e complexo. Mudaram-se as relações de trabalho, o clima, a velocidade das informações, a economia e a produção do conhecimento. Assim, no novo

cenário, é imprescindível dispor de pessoas bem qualificadas. A proposta deste trabalho, principalmente pelo que foi apresentado nas considerações finais, representa um forte desafio para a educação em saúde, como uma estratégia multifacetada e complexa. Assim, o trabalho propôs, como eixo central de transformação das práticas de educação em saúde, a problematização e o favorecimento de movimentos reflexivos em prol da melhoria dos processos de trabalho. As ações de qualificação e de capacitação deverão ser pensadas e propostas com base nas diretrizes apresentadas pela Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Essa política constitui a matriz de referência político-pedagógica que norteia as ações desenvolvidas.

Seja a mudança que você quer ver no mundo: práticas inovadoras em gestão de pessoas numa instituição médica de ponta

LUÍS FERNANDO GUEDES, ADORINDA LAMANA, MARIANA DE ALMEIDA E LILIANA VASCONCELLOS

O Instituto da Criança é um hospital referência no Brasil para tratamento de crianças e adolescentes, notadamente para os casos de enfermidades de alta complexidade. Boas práticas na gestão de pessoas no ambiente hospitalar em geral e no atendimento pediátrico em particular formam um dos pilares da qualidade do serviço prestado, assim como a excelência técnica do corpo médico, a agilidade dos processos de apoio e a adoção de equipamentos avançados. O estudo teve como objetivo debruçar-se sobre as práticas de gestão de pessoas como potencializadoras do resultado corporativo e, por meio de estudo de caso no Instituto da Criança, analisar como uma empresa pública, no contexto brasileiro, teve êxito em implementar políticas e práticas de gestão de pessoas. Observou-se que o papel da liderança relacionado aos colaboradores, da forma como se espera que se relacionem com pacientes e familiares, o incentivo a uma prática médica especificamente desenhada para o público-alvo do Instituto e a avaliação contínua, baseada em competências de todos colaboradores, são os fatores-chave do sucesso daquela instituição, no cumprimento de sua função pública, social e humana.

 PAINEL 40

O CICLO DE ENTRADA NO SERVIÇO PÚBLICO

Contratando com inteligência: novo modelo de contratação de servidores em Sergipe

ZELIA MARIA DE M. SOUZA M. APOSTOLO, RENILDA DOS SANTOS MATOS, WESCKLEY FARIA E NATALIA MACIEL

Este trabalho tratou da criação de um sistema informatizado, utilizado pelo Governo do Estado de Sergipe, na realização de processos seletivos simplificados, para a seleção de servidores temporários, contratados em situações excepcionais, previamente determinadas em lei, visando à celeridade e à lisura em seus procedimentos. Apresentou as principais razões que levaram a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplag), órgão responsável pela formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, a viabilizar a criação do sistema, atendo-se especialmente ao fato de que programas como o apresentado, aliados à qualificação técnica dos servidores, dão maior transparência na apresentação dos dados fornecidos, facilitando a análise e a efetividade da divulgação dos resultados e diminuindo consideravelmente o índice de erros humanos. Defende a necessidade de utilização de mecanismos que facilitem a divulgação de resultados nos processos seletivos temporários, os quais diminuirão os gastos com a contratação de empresas terceirizadas. Ou seja, sugere mecanismos para que, quando o processo seletivo for feito pela própria Administração Pública Esta-

dual, seja utilizada menor força de trabalho e menor alocação de materiais, beneficiando diretamente os próprios profissionais contratados e a Administração Estadual de forma geral.

O Programa de Acompanhamento de Novos Servidores do Inmetro

CAROLINE AKEMI PINHEIRO IMAI, DEISILANE CONSTÂNCIO E NOEMI LUSTOSA

O Programa de Acompanhamento de Novos Servidores do Inmetro, executado pela Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Codrh), desde 2008, tem como objetivo adaptar os novos servidores à cultura do Instituto. Com duração mínima prevista de um ano, o Programa utiliza palestras, encontros individuais e em grupo, como atividades de inicialização e aculturamento social, em que se evidenciam atitudes, comportamentos e posturas profissionais esperadas. Suas ações, alinhadas ao planejamento estratégico institucional, favorecem um acompanhamento adequado à realidade e às necessidades de cada área do Instituto, envolvendo, para tal, a alta administração, chefias imediatas e figuras-chave, denominadas mentores, enquanto parceiras da Codrh. Ao final, espera-se um alinhamento entre as expectativas do servidor e os interesses institucionais, demonstrado por atitudes como: comprometimento, proatividade, humildade, espírito colaborativo e pensamento crítico, que reduzirão hábitos arraigados e indesejados no comportamento do recém-admitido. O Programa destaca-se por seu caráter inovador, visto que geralmente as ações limitam-se ao processo de integração dos novatos.

 PAINEL 41

INFORMAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE RH

Sistema Integrado de Processos Admissionais e Gestão Eletrônica Documental (GED): nomeação, agendamento da posse e entrada em exercício

JOSÉ RIBEIRO NETO

O Sistema de Processos Admissionais e Gestão Eletrônica Documental (Webdoc) é um sistema desenvolvido pela Secretaria de Administração para gerir todo o processo de contratação de servidores públicos por meio de concurso público. O Webdoc é operado em ambiente web,

ou seja, sua operação é descentralizada. Todos os seus componentes são *open source*, eliminando, então, a necessidade de aquisição de produtos proprietários. Tão logo o nome do candidato tenha sido arrolado no ato de homologação do concurso público, ele já pode ser registrado no sistema, por meio de arquivo de carga, e, a partir daí, o processo de contratação é iniciado, passando pelas etapas de aprovação, nomeação, posse e entrada em exercício. Em todas as etapas, os documentos são digitalizados, classificados e anexados ao cadastro do novo servidor. A

solução proporciona agilidade, economia e otimização dos processos de gestão, resultando em mais eficácia, mais eficiência e melhor documentação do processo, além de outros benefícios para a Administração Pública, como a diminuição de tempo e de custos na produção de documentos, com a redução de pelo menos 80% do uso de papel-cellulose, como também confere uniformização aos procedimentos e desburocratiza as atividades.

A Administração Pública diante da padronização contábil e fiscal eletrônica (EFD Social): perspectivas e desafios (gestão de pessoas na área pública)

MARCELO GODINHO E LEONARDO BIAR

Em janeiro de 2014, mais uma etapa no processo de modernização será cumprida pelo Fisco brasileiro com a padronização e o compartilhamento das informações contábeis e fiscais em meio eletrônico, por meio da uniformização das obrigações acessórias, incluindo-se as obrigações trabalhistas e previdenciárias. O processo foi denominado oficialmente de EFD Social. Entre os desafios apresentados a essa inovação estão algumas mudanças culturais e processuais, como a criação de uma folha digital, a eliminação de arquivos, a substituição de obrigações legais hoje existentes, a forma de recolhimento, novas informações a reportar, entre outros. Por causa da grande complexidade do EFD Social, as instituições precisarão se preparar para os impactos nas atuais rotinas de RH, como a tendência de extinção de arquivos físicos, o aumento da influência dos sistemas de folha de pagamento nas rotinas de RH/DP e a necessidade de investimento em tecnologia e capacitação. O trabalho mostra que os desafios esperados são da ordem de planejamento de implantação, prazos exígues e atendimento adequado à legislação, passando por mudanças culturais importantes.

Austeridade e controle: uma nova dimensão em auditoria de folha de pagamento

ZARTH MACHADO DA ROCHA, HENILTON FARIA SANTOS, ANDRÉA CRISTINA ANDRADE MACEDO E SIDNEY ROCHA DA SILVA

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplag), gestora da folha de pagamento do Poder Executivo, passou a utilizar software e técnica de auditoria para que, de forma inteligível e transparente, pudesse garantir, ainda mais, a qualidade das informações armazenadas, questionando de forma construtiva procedimen-

tos e sugerindo melhorias. Essa iniciativa baseou-se na premissa de que as organizações, especificadamente as instituições públicas, estão demandando, de forma crescente, ações de acompanhamento e controle, que visam reduzir falhas e evitar erros que possam prejudicar sua imagem na sociedade, além da necessidade de promover uma cultura de acompanhamento das ações efetuadas. O trabalho de auditoria implementado na Seplag proporcionou ganhos diretos e indiretos. Além de economia para o Estado e da melhor gestão dos servidores que trabalham com a folha de pagamento, criou uma consciência do efetivo controle dos recursos públicos.



Novos cenários em Business Inteligence (BI): tomando decisões em situações críticas

ZARTH MACHADO DA ROCHA, WESCKLEY FARIA GOMES, HENILTON FARIA SANTOS E EVANCY BARBOSA BARROS

O Governo de Sergipe está colecionando resultados com a modernização da gestão de sua folha de pagamento do Poder Executivo. A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplag), gestora desse processo, é a grande responsável por esses avanços. Entre as soluções implementadas, destaca-se o Business Intelligence (BI), que se tornou uma poderosa ferramenta de tomada de decisão em situações críticas. O BI, além permitir a análise do comportamento das despesas atreladas ao pagamento de pessoal, proveu, em curto espaço de tempo, informações que permitem diagnosticar situações problemáticas com as quais constantemente os gestores se deparam, colaborando, assim, com a elaboração de novas estratégias para o efetivo cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Além disso, o BI facilita a criação de cenários econômicos e traça tendências de despesas, relacionando o orçado versus o executado. Ademais, permite aos gestores acompanhar o crescimento das despesas, tomar ações de medidas de controle e zelar pela saúde financeira do Estado.

ESTUDOS RECENTES SOBRE AS CARREIRAS DE GESTORES

A importância do gestor público: percepções sobre a carreira no Estado do Rio de Janeiro

SUZANA MAGALHÃES CAMPOS E VIVIAN DUTRA SOARES ROSADAS

O trabalho visou apresentar um retrato de como é percebida pela Alta Administração a carreira de gestor público no Estado do Rio de Janeiro (incluídos o cargo de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e o de analista de Planejamento e Orçamento). Inicialmente, foi realizada uma análise da legislação pertinente e de documentos oficiais do Governo que delimitam o campo de atuação dos gestores públicos, ratificam sua importância estratégica como alta burocracia profissional e corroboram a visão de que esse cargo foi criado visando ao aperfeiçoamento institucional e à modernização do aparelho do Estado. Em seguida, foram realizadas pesquisas sobre as funções efetivamente desempenhadas pelos gestores, sobre o número de profissionais que ocupam cargos em comissão e funções de chefia, e feitas entrevistas com superintendentes, subsecretários e secretários de Estado sobre a sua visão do que representam os gestores, e quais seriam, ou deveriam ser, suas atribuições. Finalmente, avaliou-se em que proporção a realidade do exercício das atribuições do cargo reflete o ideal imaginado para a carreira.

O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais

RAÍSSA CRISTINA LUCENA VELOSO

Desde a primeira turma, nomeada em 1992, um dos fatores preponderantes da carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) do Governo de Minas Gerais tem sido o alto índice de evasão dos servidores. Para implementar uma política sustentável de retenção dos talentos na Administração Pública Estadual, algumas medidas foram adotadas, a partir da criação do Núcleo de Gestão da Carreira de Especialista na estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, em 2011, cuja principal ação é objeto de análise do presente trabalho: a adequação do perfil comportamental do EPPGG ao perfil

organizacional, para a alocação dos egressos da Escola de Governo. O Sistema Predictive Index (PI) é uma ferramenta que ajuda a efetuar um levantamento do perfil comportamental dos profissionais na mesma linguagem das funções, avaliar as necessidades motivadoras e os comportamentos próprios do trabalho de cada profissional, bem como orientar o desenvolvimento do potencial servidor em relação à carreira. A eficácia da iniciativa e a credibilidade da metodologia têm dirimido o caráter informal de processos anteriores de alocação, ao constatar a redução de *turnover* e o incremento motivacional dos egressos, revertendo a cultura das indicações sem critério e das interferências pessoais no processo de alocação e nomeação, e focando-se no mérito do profissionalismo.

Desempenho da Carreira de Gestores Governamentais: desenvolvimento, medida e diferença entre os grupos

ALEKSANDRA PEREIRA DOS SANTOS

Trata-se de um estudo que visou desenvolver e verificar as evidências de validade de uma escala de competências para a Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), denominada de gestores governamentais. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental e de campo, utilizando entrevistas semiestruturadas, grupos focais e aplicação de um questionário. O questionário foi respondido por 274 servidores, e os dados foram analisados por meio de análise descritiva, fatorial e testes não paramétricos. Os resultados apontam para 38 competências, agrupadas em cinco fatores ou macrocompetências. Esses fatores foram denominados de: Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão, Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional, Habilidades Gerenciais, Apoio à Formulação de Políticas Públicas e Instrumentos e Suporte ao Trabalho. Verificou-se, ainda, a existência de diferenças entre grupos no que se refere à expressão de competências. Essas diferenças são significativas quando se considera o tipo de cargo comissionado ocupado pelo EPPGG e seu local de exercício. Porém, não são relevantes quando se considera o posicionamento do especialista na carreira e o seu grau de escolaridade.

Gestão de pessoas no Governo de Luiz Inácio da Silva (Lula): análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão pública do Governo Federal

FERNANDA LIMA SILVA E PEDRO MARIN

A gestão pública no Governo Lula é um tema recente e que ainda demanda maior profundidade de análise. Para alguns autores, nesse governo não houve uma política pública explícita para a gestão pública. Para outros, o Governo Lula produziu uma notável reforma do Estado, mas nunca apresentou um plano claro de gestão pública ou uma discussão profunda de suas consequências. Ademais, alguns autores, como Francisco

Gaetani (2003) e Caio Marini (2009), argumentam que ele foi estruturado pela coexistência de forças motrizes antagônicas, como as agendas gerencialista, burocrática e de governança pública. No âmbito desse debate, o tema da gestão de pessoas destaca-se pelo intenso embate teórico e político: houve ou não um inchaço na máquina pública? O Governo Lula possui uma clara política de gestão de pessoas? Em que medida ela difere da aplicada nos governos anteriores? Destarte, o objetivo geral desta pesquisa foi realizar uma análise das políticas de gestão de recursos humanos do Governo Lula, para identificar suas características estruturantes, assim como compreender como elas se aproximam ou se distanciam das agendas supracitadas, visando contribuir com o debate sobre a gestão pública.

PAINEL 43

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO INCENTIVO AO DESEMPENHO

Políticas de reconhecimento de servidores e seu efeito nos resultados das organizações: o caso do Programa de Remuneração Variável da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

ANTOINE AZEVEDO LOUSAO E LUIZ CARLOS BECKER

Os programas de remuneração variável difundem-se no setor público, e seu impacto é discutido em diversos papers acadêmicos. O recente salto dos resultados da rede pública de ensino do Estado do Rio de Janeiro leva ao questionamento sobre os efeitos do Programa de Bonificação lançado pela Secretaria de Estado de Educação em 2011. Algumas características distinguem o programa de iniciativas de outros estados e de políticas anteriores de valorização do magistério fluminense: metas agressivas, linhas de corte claras, curva forçada de premiação e critérios de elegibilidade alinhados aos processos críticos. A essas características somam-se a clareza na comunicação das regras, o rigor e a transparência na apuração de resultados. No entanto, o programa de bonificação está atrelado a políticas mais amplas de melhoria das condições dos docentes, de revisão dos percursos de carreira e de oferta de aperfeiçoamento profissional. Se a remuneração variável constitui um importante elemento simbólico na implantação de uma nova cultura de resultados e de reconhecimento do mérito, esses elementos apontam para a necessidade de uma análise contextualizada de seu papel na gestão pública contemporânea.



Remuneração variável no serviço público como fator de indução de melhoria do desempenho do servidor

SILVIO CAMPOS GUIMARÃES E NELSON MARCONI

O objetivo do artigo é analisar os programas de remuneração variável direcionados a servidores públicos em busca dos seus efeitos no desempenho do servidor. Para isso, procurou-se identificar estudos que apresentassem métodos capazes de correlacionar o desempenho com a adoção do programa. Nota-se que a literatura é divergente quanto à associação entre os benefícios disponibilizados e a melhoria do desempenho no setor público. Para contribuir com as pesquisas e com o esclarecimento da divergência observada, foram realizados testes no programa implantado pela Secretaria de Educação do Estado de São

Paulo, nos quais foi avaliado o desempenho de diretores e professores, no período de 2007 a 2011, com a aplicação de modelo econométrico de Diferença em Diferenças, para eliminar efeitos fixos não observáveis. Também foi avaliado o desempenho dos alunos em busca do efeito de diretores e professores sobre as notas dos primeiros. Como resultado, constatou-se que há efeitos positivos para professores e alunos, o que não se confirmou para os diretores. Notou-se também, nas três avaliações, tendência negativa de 2009 para 2011, com exceção para professor e aluno da 8ª série, de Português.

Desenvolvimento de metodologia para pesquisa salarial comparativa das remunerações das principais carreiras dos estados brasileiros e do Distrito Federal

ISABELLA VIRGÍNIA FREIRE, GUILHERME CENACHI, MARCONI DE MARTINS E LUCIANA SILVA

O desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa salarial comparativa das remunerações das principais carreiras dos estados brasileiros e do Dis-

trito Federal figura como uma das principais tarefas estabelecidas para o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão para Resultados nos Estados e Distrito Federal (Prodev). Ele é desenvolvido pelo Conselho de Secretários Estaduais de Administração (Consad), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Ministério de Planejamento e Gestão. Este artigo tem o propósito de discutir alguns resultados da pesquisa salarial de 2012, realizada no âmbito do Prodev. De forma específica, pretende focar nos dados associados à remuneração por desempenho ou variável. A intenção foi verificar em que medida as estratégias de remuneração do setor público estão condizentes com a literatura contemporânea de RH, a qual enfatiza a necessidade de estabelecimento de políticas flexíveis de remuneração, pautadas no mérito e no desempenho, em detrimento de um foco exclusivo em cargos e ocupações. Ademais, estudou a própria evolução da metodologia da pesquisa salarial que começou a ser desenvolvida no ano de 2006.

PAINEL 44

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Modelo matemático para a gestão de recursos humanos, baseado em controles estatísticos de demanda e produtividade

ALEXANDRE VRUBEL

Um problema comum na gestão de laboratórios que realizam exames periciais é a determinação da necessidade de pessoal em curto, médio e longo prazos. Em virtude da variação da complexidade dos exames realizados, estatísticas simples de demanda e produtividade não são suficientes para uma estimativa precisa da necessidade de pessoal. Utilizando as informações detalhadas, fornecidas pelo Sistema de Gerenciamento de Informações Periciais, desenvolvido no Laboratório de Informática Forense do Instituto de Criminalística de Curitiba e apresentado no XXI Congresso Nacional de Criminalística, foi desenvolvido um modelo matemático de estimativa de recursos humanos necessários para suprir a demanda corrente e de eventuais exames, já no aguardo de perícia. Tal modelo permite racionalizar a distribuição do pessoal existente,

bem como determinar a necessidade de pessoal adicional, e pode ser aplicado em qualquer laboratório que efetue exames periciais, quantificando e qualificando a tomada de decisão do gestor público.



Gestão para resultados: como gerar indicadores de gestão de pessoas utilizando ferramentas básicas de TI

RONALDO RODRIGUES DA SILVA COSTA

Um dos grandes desafios impostos aos especialistas do setor público é construir um sistema de indicado-

res de fácil manutenção e atualização, e que seja capaz de subsidiar o gestor público na tomada de decisões. Em alguns casos, o indicador é representativo e muito útil do ponto de vista estratégico, porém sua construção (base de cálculo) é tão complexa que o torna inviável pelo seu aspecto operacional. A proposta do trabalho foi demonstrar como é possível, e de maneira relativamente fácil, criar um rol de indicadores e/ou de informações gerenciais a partir de variados ambientes de armazenamento de dados provenientes da rotina dos processos pertinentes à gestão de pessoas no setor

público. Partiu-se do pressuposto de que a maioria dos técnicos e dos especialistas em recursos humanos das instituições públicas do País utiliza as ferramentas do Office da Microsoft, principalmente o Excel e o Access. Por fim, foi apresentada parte do trabalho desenvolvido pela Coordenadoria de Monitoramento, vinculada à Superintendência de Gestão de Pessoas, ambas pertencentes à Secretaria de Estado de Administração do Estado de Mato Grosso (SAD), que utiliza esse meio alternativo para subsidiar o gestor na tomada de decisão.

PAINEL 45

POLÍTICAS INOVADORAS NA GESTÃO DA SAÚDE DO SERVIDOR

Atenção psicossocial ao servidor penitenciário

FERNANDA BÁRBARA BASTOS, GLEICE SOARES,
MARIA BETÂNIA SILVA E WALTER AMARO

O Programa de Atenção Psicossocial do Servidor Penitenciário foi instituído com o intuito de criar condições favoráveis para a promoção da saúde, para a melhoria das condições e das relações de trabalho, e para a proteção da saúde física e psíquica no local de trabalho, garantindo a atenção psicossocial aos servidores da Sejus. As atividades permitiram a redução do risco de adoecimento do servidor, a redução do número de ocorrências que envolvem agentes penitenciários, a redução do absenteísmo e do *turnover*, além de melhorar a imagem da Sejus perante seus servidores. Nesse sentido, o programa em questão almeja, por meio das suas ações, a formação de uma nova cultura organizacional, preventiva e curativa, em saúde do servidor, fator que desencadeará a amenização dos diversos danos à saúde do servidor, bem como colaborará, por intermédio de ações eficazes, com a desoneração dos cofres públicos, no que tange aos gastos com o afastamento dos servidores. O total de servidores beneficiados com o programa é de aproximadamente 3.700.

A experiência do Programa de Valorização à Saúde Física e Mental dos Servidores Públicos no Estado do Rio Grande do Sul

FRANCISCO GEOVANI DE SOUZA, LEONARDO ZAUERZINN,
MARINA RAMOS E DIEGO ALBERTO DOS SANTOS

Conforme o título sugere, o trabalho centrou-se no relato sobre o Programa de Valorização e Atenção à Saú-

de Física e Mental dos Servidores Públicos do Estado do Rio Grande do Sul (Proser), que é desenvolvido pela Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (Sarh/RS), pela Secretaria da Educação (Seduc), pela Secretaria da Saúde (SES), pela Secretaria da Segurança Pública (SSP), pela Secretaria da Fazenda (Sefaz), pela Casa Civil e pelo Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (Ipergs). O artigo apresentou a metodologia de seu funcionamento, sem dispersar o relato sobre sua constituição, seus objetivos, sua estrutura e sua organização. De maneira geral, o que motivou a elaboração deste trabalho foram três questões cruciais: 1) a ausência de uma efetiva Política Estadual de Saúde do Servidor que indique um marco conceitual claro, que apresente diretrizes de implementação e proponha estratégias e planos de ação e de avaliação para efetivá-la; 2) a estrutura e a organização do Proser; e 3) as ações interventivas de promoção e prevenção, evidenciando a qualificação das demandas necessárias para o acolhimento dos servidores, diante dos desafios contemporâneos do mundo do trabalho no Brasil.

Promoção de saúde como forma de gestão de pessoas em Minas Gerais: a constituição de um programa de cessação do tabagismo

ALBA MACHADO DE SÁ E CAROLINA DA MOTTA

Por muitas décadas, o tabagismo foi considerado um estilo de vida, no qual o ato de fumar expressava elegância e charme. Todavia, diversas descobertas relacionadas aos malefícios do uso do tabaco subsidiaram uma mudança paradigmática, sendo esse atualmente considerado um

sério problema de saúde pública. Visto que a preservação da saúde do trabalhador e a consequente melhoria de sua qualidade de vida são aspectos da gestão de pessoas que, em todo o mundo, têm sido considerados cada vez mais relevantes, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, observando as diretrizes do Ministério da Saúde para a abordagem e o tratamento do fumante, implementou um Programa de Cessação do Tabagismo para os servidores do Estado de Minas Gerais. A proposta deste artigo consiste na realização de um diagnóstico do projeto piloto executado no período de maio a setembro de 2011, que subsidiou a definição das etapas do programa e dos instrumentos de avaliação que permitiram a verificação dos resultados pretendidos.

Os custos da assistência à saúde e a atenção gerenciada como proposta para o equilíbrio financeiro do sistema

JOSÉ RAIMUNDO MOTA, LIZ OLIVEIRA E MARIA RICCIO

A admissão dos pressupostos de que os gastos não atingem os indivíduos de forma uniforme e de

que é necessário determinar o grupo que despende a maior parte dos recursos nos remete à área econômica, em busca de princípios que se apliquem ao campo da saúde, na seleção de prioridades. Em conformidade com o Princípio 80/20 de Pareto, verificou-se que 21% dos beneficiários do Planserv foram responsáveis por 86% de toda a despesa feita em 2011. O estudo revelou ainda que 2% da população do Planserv foi responsável por 56% dos gastos assistenciais em 2011, corroborando a lei da concentração da severidade da condição de saúde e dos gastos com serviços de saúde. Esse cenário exige uma mudança no modelo de gestão do sistema, que busque intervir no percurso que leva um beneficiário ao custo elevado. A partir do modelo de estratificação de risco, proposto pela Kaiser Permanente, conclui-se que existe uma relação direta entre a complexidade da condição de saúde de uma população e os gastos com serviços de saúde dessa mesma população. O estudo descreve o problema apontado e a proposição da atenção gerenciada como estratégia para a manutenção do equilíbrio financeiro.

PAINEL 46

EXPERIÊNCIAS INOVADORAS EM GESTÃO PATRIMONIAL

Experiências e desafios do Programa de Gestão do Patrimônio do Estado do Rio Grande do Sul – (Otimizar)

ROSANA DOS SANTOS BOTH

O Programa de Gestão do Patrimônio do Estado (Otimizar), desenvolvido pela Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (Sarh) e executado pelo Departamento de Administração do Patrimônio do Estado (Deape), tem por objetivo promover a modernização, a racionalização e o fortalecimento da gestão patrimonial do Estado. Neste artigo, foi apresentado o Otimizar, com ênfase nos aspectos gerais da situação atual do patrimônio estadual, nos desafios que impulsionaram a elaboração do programa, na solução financeira para viabilizar a sua implantação (Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – Proredes Bird), além dos eixos que consolidam o Projeto Patrimonial como ação inovadora no âmbito do Governo Estadual. Com o apoio financeiro do Banco Mundial,

o Programa de Gestão de Ativos do Estado (também chamado Otimizar), por meio de todas as suas frentes de ação, apresenta-se como uma alternativa de instalação de uma política gestacional, além de aprimorar, pela articulação de seus eixos, a administração propriamente dita do patrimônio do Estado.

Novo Modelo de Gestão Patrimonial do Estado de Pernambuco: o controle dos bens públicos à luz das novas normas brasileiras de contabilidade (Nbcsasp)

MONICA MARIA ECHEVERRIA MARTINS

A Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco iniciou, em 2012, a implantação de um Novo Modelo de Gestão Patrimonial para todo o Estado, concentrando seus esforços na busca da convergência contábil internacional. Esse modelo é baseado em cinco dimensões: sistema, estrutura, serviços, processos e normas. As ações do modelo consistem em: a) aquisição

de uma solução informatizada integrada de gestão pública; b) criação de unidades setoriais de patrimônio no âmbito das secretarias de Estado; c) padronização dos processos patrimoniais; d) aquisição de equipamentos de controle patrimonial; e e) revisão e elaboração de normas de controle, de transparência e de eficiência da gestão. Os resultados no primeiro ano são evidenciados com a implantação de um sistema de informações adequado às normas contábeis, com a valorização do gestor de patrimônio, com capacitações das equipes da área patrimonial, com o levantamento de bens in loco e com a edição de manuais de inventário.

Implantação dos procedimentos de depreciação e reavaliação de bens móveis: a experiência do Poder Executivo do Estado do Tocantins

CLEUZA LIMA DE OLIVEIRA

Em 2012, por determinação do Governo do Estado do Tocantins, a Secretaria da Administração, em coordenação com a Secretaria da Fazenda e a Controladoria-Geral do Estado, implantou, nos sistemas patrimonial e contábil, os procedimentos de depreciação e reavaliação dos bens móveis da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo. A medida foi adotada em conformidade com a Portaria nº 406/11 da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que aprovou, no inciso I do art. 1º, Parte II - Procedimentos Contábeis Patrimoniais, a 4ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (Mcasp). Por meio da referida parte, a STN visa padronizar esses procedimentos nos três níveis de governo e adequá-los às normas nacionais vigentes e aos padrões internacionais de contabilidade pública, bem como proporcionar maior transparência sobre as contas públicas. Busca, assim, melhorar a qualidade e a consistência das informações

prestadas a toda a sociedade, de modo a permitir o exercício da cidadania no controle do patrimônio público. A apresentação dessa experiência poderá servir como referência para outros governos, que estão realizando ou realizarão a implantação desses procedimentos.

Sistema GeoSimov: tecnologia e inovação na gestão pública patrimonial do Estado da Bahia

JULIANA CAVALCANTI DE ANDRADE HART MADUREIRA

O patrimônio imobiliário do Estado da Bahia é composto por cerca de 7.400 imóveis que integram o Sistema de Patrimônio desde 1982. Com o passar dos anos, essas informações tornaram-se desatualizadas. Em dezembro 2010, foi firmado um convênio entre a Saeb e a Conder, para o desenvolvimento de uma plataforma que permitisse a estruturação de um cadastro georreferenciado dos bens imóveis do Estado, por meio da integração dos sistemas Simov e Informs, que consolidasse seus dados. Essa iniciativa decorre da necessidade de a Administração Pública manter atualizado o Simov, instrumento de controle e gestão, que permite à Saeb cumprir as finalidades exaradas em seu regimento. A implementação dessa nova ferramenta assegura a melhoria da gestão patrimonial e permite a elaboração de diretrizes e normas de administração geral, sobretudo de modernização das ações referentes à utilização, à ocupação, à vigilância, à limpeza e à conservação dos seus imóveis, além dos projetos e programas que o Estado vem realizando no âmbito social, securitário e patrimonial, utilizando-se de tecnologias modernas na obtenção e no tratamento dos dados coletados, fornecendo informações confiáveis e de fácil gerenciamento.

PAINEL 47

ORÇAMENTO E QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO: EXPERIÊNCIAS ESTADUAIS

O modelo de planejamento e gestão do custeio dos serviços públicos estaduais do Governo do Estado do Ceará (Mapp Gestão)

MARCELO CORREIA LIMA DA ROCHA

O equilíbrio financeiro na Administração Pública é questão fundamental para a continuidade da prestação

dos serviços públicos de qualidade à sociedade. Este artigo apresentou a experiência do Governo do Estado do Ceará na implementação de um modelo de gestão voltado para o planejamento e que contribui com o gerenciamento do custeio dos equipamentos públicos estaduais. Em face ao expressivo número de equipamentos públicos implantados, a atual administração

deparou-se com o crescimento do custeio e, portanto, desenvolveu um método para o levantamento dos custos e para a definição do padrão de funcionamento dos novos equipamentos, denominado Mapp Gestão. Metodologicamente, tratou-se de um estudo de caso, enquadrado no grupo dos métodos de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. O artigo foi organizado em três sessões, além da introdução e da conclusão. A primeira sessão contextualiza e apresenta o problema. A segunda descreve a prática e o modelo de gestão adotado, e a terceira relata os resultados obtidos com a implementação do modelo.

Portfólio de Projetos – Parceria por Minas: Governo Estadual e Bancada Parlamentar Federal

RENATA MARIA PAES DE VILHENA

A apresentação do Portfólio de Projetos é uma iniciativa desenvolvida e exercida pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG), o que lhe confere um caráter bastante estratégico face ao fato de que as definições da Gestão Pública estadual, com vistas a atender às prioridades preestabelecidas nos modernos planos e instrumentos utilizados pelo Estado, devem ter as diretrizes formatadas e determinadas por esse órgão central. O benefício de se consolidar, em um único documento, os projetos estratégicos de todas as áreas de atuação do Estado, pelo menos no que se refere à captação por meio das emendas ao orçamento federal, é enorme, já que não dependerá de atuações isoladas de instituição estadual. Além disso, por intermédio da coordenação de todo o processo, a Seplag garante o alinhamento à estratégia, pois está presente quando da definição dos projetos; o teor das tratativas, já que está presente no momento da negociação com a bancada; o acompanhamento do cadastramento das propostas; o aporte de contrapartida aos projetos captados, coordenando todo o processo orçamentário dessas liberações; e o monitoramento da execução dos convênios. Este artigo apresentou a iniciativa do governo mineiro de captação de recursos a partir da estratégia de apresentação do Portfólio de Projetos – Parceria por Minas: Governo Estadual e Bancada Parlamentar Federal, um empreendimento desbravador, que só vem consolidar a alvorada de um conjunto de mudanças no âmbito da Administração Pública estadual, ocorrida desde 2003, e que coloca Minas Gerais em posição de destaque na Gestão Pública.

Desempenho comparativo dos estados federados na captação de recursos de transferências voluntárias da União, no período de 2003 a 2011

CAIOTÚLIO GUIMARÃES DE SOUZA

As transferências voluntárias são definidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Este trabalho, embora não se debruce sobre esses critérios que motivam o atendimento a um ou outro ente federado, busca apresentar o resultado final de sua aplicação. O artigo apresentou dados de captação de recursos de transferências voluntárias de estados brasileiros, estipulando-se alguns fatores para comparação. O objetivo deste trabalho foi comparar os estados federados na captação de recursos de transferências voluntárias da União. Pretendia-se verificar, por meio da proposição de índices, quais estados puderam pactuar mais recursos com o Governo Federal e quais puderam efetivamente receber mais recursos. Esses eixos de avaliação são pontuados também pela captação per capita, que leva em conta a população de cada estado. Notou-se que o Governo Federal repassa aos convenentes uma fração bastante reduzida daquilo que fora pactuado: menos de 50%; mas um fator a levantar questionamentos a respeito do equilíbrio federal na distribuição de recursos. Não se pode aventar uma justificativa plausível para explicar esse baixíssimo índice de repasse efetivo, apenas com base nos dados disponíveis. O autor afirmou que caberia questionar se ele seria motivado por questões técnicas ou políticas.

Priorização na execução orçamentária pelo apoio a eventos culturais e desportivos e a demonstração do interesse público associado: o caso das administrações regionais do Governo do Distrito Federal

RICARDO AUGUSTO RAMOS

O orçamento público no Brasil comprehende o Plano Pluriannual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O gestor somente pode realizar a despesa, se esta estiver prevista na LOA, e a mera previsão não obriga sua aplicação. À luz do apoio a eventos culturais e desportivos promovidos pelas administrações regionais do Governo do Distrito Federal, destaca-se a ausência de demonstração de busca do interesse público. É função do Estado fomentar o desporto e a cultura, cabendo-se questionar de que forma os eventos patrocinados se inserem nas prioridades da Carta

Magna. Há fragilidade nas justificativas e na demonstração de critérios técnicos objetivos para a seleção dos apoios concedidos. Na execução orçamentária, grande parte dos recursos é liquidada em programas de trabalho, cujas funções correspondem à cultura e ao desporto e lazer. Na contramão das necessidades de infraestrutura nas cidades, menos recursos são liquidados na função urbanismo. Nota-se a opção dos gestores em priorizar o apoio a eventos, em detrimento da execução de obras ou ações de melhoria na prestação dos serviços públicos. Segundo o autor, o gestor deve indicar de forma precisa em que consiste o interesse público perseguido, sopesando-o com o custo associado à contratação.

Análise situacional da eficiência do gasto público com despesas administrativas no Governo do Estado do Tocantins

JOSÉ ANUNCIAÇÃO BATISTA FILHO, DAVID CESAR DE CASTILHO QUEIROZ MALENA E JOSÉ HUMBERTO DE OLIVEIRA

Este artigo tem objetivo de analisar a situação dos gastos públicos no Governo do Estado do Tocantins. Apresenta o Programa de Eficiência do Gasto Público estruturado na Secretaria de Orçamento Federal (SOF) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Mpop) e práticas em outras administrações estaduais. Demonstra o comportamento das receitas e despesas públicas do Estado do Tocantins, de 2000 a 2011, e a evolução, no período de 2008 a 2011, de cinco despesas correntes administrativas, como combustíveis, telefonia móvel, água e esgoto, limpeza, conservação e higiene e material de expediente e ensino. Levanta a composição dos gastos liquidados do Poder Executivo no primeiro semestre de 2012. Destaca-se, ainda, que são apresentadas as despesas com possibilidades de redução de custos e iniciativas de eficiência do gasto público. Neste artigo, os autores avaliam se há políticas de gestão para redução de gastos públicos na administração estadual. Por fim, conclui-se que o Governo Federal implantou o Programa de Eficiência do Gasto Público, e, no Governo do Estado do Tocantins, observou-se a inexistência de práticas de gestão eficiente do gasto público.

PAINEL 48

EXPERIÊNCIAS INOVADORAS NA GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATOS

Programa Fornecer – Compras Públicas para Micro e Pequenas Empresas: licitações como política pública

NIZANI BONAMIGO TORRES, LOURENÇO MAYER E PAULO ROBERTO LUNADI

O Programa Fornecer – Compras Públicas para Micro e Pequenas Empresas tem como objetivo explorar a demanda por bens e serviços do Estado do Rio Grande do Sul para fomentar micro e pequenas empresas, de forma a garantir acesso ao mercado de compras governamentais. Visa também fazer uso do poder das compras como política de desenvolvimento econômico regional, de forma sustentável, de distribuição de renda e de diminuição das desigualdades sociais, gerando, concomitantemente, economicidade nas licitações. Desenvolvido pela Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (Sarh) e executado pela Subsecretaria da Administração Central de Licitações (Celic), o programa conta com apoio técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) no Rio Grande do Sul. Entre novembro de 2011 e abril de



2013, o programa capitalizou mais de R\$ 25 milhões em recursos, sendo mais de R\$ 16 milhões exclusivamente para micro e pequenas empresas. Ao mesmo tempo, a economia gerada com o modelo de compras descentralizadas ultrapassa R\$ 12 milhões. Somente em 2012, 656 empresas participaram das licitações do programa, e 150 venceram os certames. A implantação do programa Fornecer e a estratégia de descentralização das licitações estão inseridas no âmbito da remodelação da Celic, projeto estratégico do Governo do Estado.

Programa Fornecer – RS: utilizando compras públicas para fazer políticas públicas de distribuição de renda

ARAGON ÉRICO DASSO JÚNIOR

O trabalho tem como objetivo analisar o Programa de Compras Públicas para Micro e Pequenas Empresas (Programa Fornecer), criado em 2011, pela Subsecretaria da Administração Central de Licitações (Celic), da Secretaria da Administração e Recursos Humanos (Sarh) do Estado do Rio Grande do Sul, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O programa possui dois objetivos: gerar economia no processo de compras realizado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul e possibilitar a distribuição de renda de forma mais igualitária nos municípios do estado. É nesse segundo objetivo que reside o caráter inovador do programa, pois busca romper com a lógica dos grandes fornecedores, ao fomentar a economia local com tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte. Nesse sentido é que se pode perceber que as compras públicas podem representar uma interessante e potente política pública distributiva. O método utilizado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso por meio da coleta de dados em documentos, entrevistas e registro em arquivos.

Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): a experiência da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero)

JOSE ANTONIO PESSOA NETO

O tema contratações públicas é um dos principais do Direito Administrativo, por carregar, historicamente, a necessidade de sempre encontrar-se atualizado, pois das contratações depende a modernização da Administração Pública. Assim, a omissão do legislador no aprimoramento da Lei Geral de Licitações de que a Administração Pública se utiliza diurnamente tributou-lhe acepção de norma desatualizada. Porquanto, outros regramentos foram positivados na busca de profissionalizar a celeridade pública. Emblemática foi a Lei do Pregão, aplicada para serviços comuns, com características contrapostas às modalidades da lei de licitações, que hoje se encontra recepcionada, positivamente, pelos gestores públicos, além dos órgãos de controle. Nessa tendência, o surgimento da Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas no ordenamento jurídico atribuiu vertiginosa aplicabilidade do princípio da eficiência nas contratações (§ 1º do art. 1º

da Lei nº 12.462), em especial pelas inovações que não havia nas legislações anteriores. Assim, de forma prática, o artigo pretende demonstrar pela experiência vivenciada na Infraero as vantagens de utilização do novo RDC, para as diversas obras que estejam inseridas na matriz PAC/Copa, área de ensino e saúde.

Desenvolvimento de Política de Compras à Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Microempreendedores Individuais no Estado de Pernambuco

DIEGO TARGINO DE MORAES ROCHA, LILIAN COSTA, RENATA DE ARAÚJO E MARINA FIGUEROA

A política de compras surgiu da necessidade de desenvolver políticas públicas que permitissem maior participação das microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP) e microempreendedores individuais (MEI) nas compras governamentais. Tem como objetivo central consolidar a participação desse segmento nas compras do governo, por intermédio de um programa estruturado, com ações integradas, a fim de potencializar o uso do poder de compras do Estado como indutor do desenvolvimento socioeconômico local, alicerçado na implementação do tratamento diferenciado e favorecido dispensado a essas empresas, com base na LC nº 123/2006. O projeto conta com a participação de várias secretarias do Estado e encontra-se em fase de implantação, por meio das novas regras de contratação instituídas pelo Decreto Estadual nº 38.493/2012. A política também inclui: central de esclarecimentos, realização de seminários, treinamentos diretos para as ME, EPP e MEI, e, principalmente, o Plano Anual de Compras, visando identificar as principais compras do Estado por órgão ou entidades, na esfera estadual, para atender ao Decreto no formato: compras exclusivas, cota reservada e subcontratação.

Acordo de nível de serviço e eficiência administrativa

JOSIANE VIDAL VIMIEIRO, GUSTAVO SANTOS E ISABEL RODRIGUES

A Administração Pública tem buscado a terceirização de algumas atividades para se centrar nas atividades fim. Para garantir que os serviços terceirizados sejam executados com a necessária qualidade, foi publicada a Instrução Normativa Mpog nº 02/08 que viabiliza os Acordos de Níveis de Serviço (ANS), ajustes

entre contratante e prestador de serviço que definem, objetivamente, parâmetros de qualidade dos serviços, possibilitando adequação ao pagamento, sem prévio processo administrativo, caso esses não sejam cumpridos. Nesse trabalho, foi feita uma análise para verificar se as diretrizes da Instrução Normativa proporcionam mais eficiência às contratações públicas, a partir de uma revisão bibliográfica do entendimento de Batista

Junior, que define eficiência por seis facetas: produtividade, economicidade, celeridade e presteza, qualidade, continuidade e desburocratização. Ainda para avaliar se tais determinações são aplicáveis na prática, foram analisados os ANS dos contratos de reprografia e impressão da Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais. Findas as análises, concluiu-se que, de fato, os ANS trazem eficiência às contratações.

PAINEL 49

NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS, BALANÇO E PERSPECTIVAS

Problemas e oportunidades de melhoria no processo de parceirização com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), no Estado do Rio Grande do Sul

IRMA CARINA BRUM MACOLMES

O trabalho aborda a implantação do processo de celebração de Termos de Parceria entre a Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e as Oscips, com vistas à execução de serviços públicos estaduais. O texto apresenta uma revisão de literatura, seguida da análise dos 16 editais de parceirização publicados pelo Estado, no período de 2009 a 2010. O diagnóstico apresentado demonstra que o processo de parceirização desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul necessita de alguns ajustes, uma vez que apenas um dos 16 editais publicados chegou à celebração de Termo de Parceria. São apresentadas as principais dificuldades enfrentadas pela Administração Pública estadual durante o processo e sugeridas algumas alterações no sentido de aprimorá-lo.

Quanto às necessidades de ajuste no marco legal, a construção de um possível projeto de alteração da legislação deveria incluir a participação de técnicos envolvidos na implementação de Termos de Parceria. Ainda que as dificuldades elencadas sejam equacionadas, entende-se que, para uma implementação exitosa de um processo de parcerias, é necessário que a celebração de Termos de Parceria seja uma diretriz governamental, repassada aos membros do secretariado estadual.

Limites e potencialidades dos novos formatos organizacionais: 15 anos de experiência dos Serviços Sociais Autônomos no Paraná

MARCIO JOSÉ DE ALMEIDA, ALEXANDRE MODESTO CORDEIRO, RAFAEL ANDREGUETTO E WELLINGTON OTAVIO DALMAZ

O objetivo geral do estudo foi contribuir para a compreensão das origens, do desenvolvimento, da situação atual e das perspectivas dos cinco Serviços Sociais Autônomos criados por iniciativa do Governo do Paraná, no período de 1996 a 1998. Trata-se de um estudo de natureza exploratória, realizado no início de 2013, cujo desenho metodológico utilizou fontes de dados documentais, representados por textos legais e gerenciais, além de entrevistas com atores centrais do processo e com dirigentes atuais. A análise das informações coletadas foi feita visando à sistematização de respostas às perguntas da pesquisa. Os resultados do estudo caracterizam uma primeira abordagem do assunto no Estado e permitiram algumas conclusões preliminares, das quais as principais são: os Serviços Sociais Autônomos constituem um formato organizacional que propicia a prestação mais eficiente de serviços públicos; são entes com boa resiliência, pois enfrentaram um longo período de governos hostis à sua existência, tendo sobrevivido e se desenvolvido; apesar do predomínio de “olhares desconfiados” com relação a eles por parte dos governos estaduais que se sucederam. Chama a atenção a carência de estudos comparativos e debates sobre essa modalidade organizacional e outras, além dos político-legislativos e dos embates político-eleitorais. Trata-se de uma experiência bem sucedida, e as perspectivas de seu desenvolvimento são promissoras, dependendo da execução de algumas ações estratégicas.

► PAINEL 50

NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS – ANÁLISE DE CASOS

Inovação na Gestão Pública Baiana: análise do processo de implantação dos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol)

ALBENE DICÍULA PIAU VASCONCELOS

Visando divulgar os serviços de assistência técnica a empreendimentos de economia solidária no Estado da Bahia, a Secretaria de Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre) implantou os Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol), com o objetivo de prestar e gerenciar o serviço de assistência técnica aos empreendimentos associativos populares e a redes de economia solidária da Bahia. Foram feitos contratos de gestão com Organizações Sociais (OS) para a criação e gestão de nove Cesol em vários territórios de identidade do estado, levando em consideração as especificidades territoriais e os perfis dos empreendimentos solidários. Destaca-se, que a realização de contratos de gestão com OS, determinando a parceria do Estado e a sociedade civil, é uma ação que visa buscar a garantia de consecução ágil e competente dos serviços e atividades concernentes à assistência técnica aos empreendimentos, bem como à autonomia administrativa e financeira para a entidade selecionada. Assim, entende-se que, por meio das parcerias com as OS, o Estado poderá alcançar um número maior de beneficiários, garantindo a coesão metodológica e a qualidade própria do serviço.

Análise do cumprimento de programas e instrumentos de controle no Município de Piraí

HELOISA MARIA DE ARAÚJO CALDAS CARVALHÉDO

O objetivo do trabalho é analisar o cumprimento de programas pelos agentes públicos da Administração Direta, observando as normas constitucionais e doutrinárias, especialmente acerca de saúde pública, se delegado pelo poder público e exercido por particular, nos contratos de gestão com entidades não estatais, e as cláusulas de controle e resultado. O estudo utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa e quantitativa, abrangendo consulta a doutrinas, legislação e levantamento de dados. O Contrato de Gestão é um importante instrumento de supervisão e avaliação de desempenho, tendo como



pontos fortes os indicadores de desempenho, os mecanismos de acompanhamento e monitoramento das ações de saúde: controle social. Pretende-se demonstrar quais são os instrumentos de controle que estão sendo, efetivamente, utilizados além da análise do cumprimento de programas. O Município de Piraí pactuou, em 1997, o primeiro instrumento de Contrato-Parceria entre a Prefeitura de Piraí e o Hospital Flávio Leal, único hospital do município, pertencente à Casa de Caridade de Piraí, entidade filantrópica, que, em decorrência de um processo de adequação em 2007, celebrou um Contrato-Convenio. Para tanto, o hospital assumiu a missão de suprir as necessidades de oferta e de qualidade de serviços de saúde à população do município, enquanto gestor do Sistema Único de Saúde (SUS).

Execução de serviços públicos por Oscips: o caso do centro infantojuvenil Zona Sul

IRMA CARINA BRUM MACOLMES

O objetivo do trabalho foi verificar se a celebração de Termo de Parceria para a execução dos serviços do Centro Infantojuvenil Zona Sul (Cijzs), localizado no Município de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, trouxe ganhos para a Administração Pública e para a sociedade. Primeiramente, foi realizado o levantamento dos dados relativos às atividades desenvolvidas pelo centro

antes da parceirização; em seguida, fez-se o levantamento dos dados relativos às atividades desenvolvidas pela entidade estudada, após a parceirização; e, ao final, foi estabelecida uma comparação entre os desempenhos antes e depois da parceirização. Concluiu-se que a execução dos serviços do centro, por meio de parceirização, significou um ganho para a Administração Pública, que passou a desembolsar um percentual menor de recurso, e também para a sociedade, que passou a ter acesso a um maior número de serviços. Verificou-

se que o estabelecimento de Termo de Parceria para execução dos serviços prestados pelo Cijzs possibilitou a ampliação do número de crianças e adolescentes atendidos, bem como o oferecimento de novos serviços. A melhoria deveu-se à flexibilidade com que uma organização privada pode gerenciar seus recursos. A contratação de pessoas é feita de forma direta, e as aquisições não passam por processo licitatório. Além disso, as organizações do terceiro setor contam com o trabalho de voluntários.

PAINEL 51

NOVOS FORMATOS, NOVAS INSTITUCIONALIDADES

O papel dos verificadores independentes em contratos de PPP: a experiência do Estado de Minas Gerais

ELOY HENRIQUE SARAIVA DE OLIVEIRA

As parcerias entre setor público e o setor privado, sobretudo no modelo de parceria público-privada (PPP), são ainda um assunto recente e polêmico no âmbito da Administração Pública nacional, ganhando cada vez mais importância nas agendas dos governos e sociedade, em virtude da relevância desses projetos. Todavia, a complexidade desses contratos, com alocações de risco peculiares e relevantes impactos sociais advindos de sua implantação, requer muita cautela e exatidão nos processos de regulação e controle da parceria. Essa preocupação com relação à regulação e auditoria desses contratos, por parte do Poder Concedente, levou à adoção de um sistema de Verificadores Independentes (VI), que surgiram com o intuito de se inserir um terceiro ente para garantir parcimônia e isonomia quanto à auditoria dos contratos. Sendo assim, a pesquisa desenvolvida neste trabalho teve como cerne o papel do VI, cuja investigação incide na análise dos aspectos mais relevantes da auditoria de contratos de PPP e a atuação desse mecanismo no Estado de Minas Gerais, analisando os contratos ora em vigor.

Otimização de processos como instrumento para melhoria da prestação de serviços públicos e da comunicação com o cidadão no Governo de Minas Gerais

VANICE CARDOSO FERREIRA E ANA FLÁVIA DE CASTRO MORAIS

O artigo analisou resultados alcançados a partir da otimização de processos em duas organizações do Poder Executivo estadual, responsáveis pelo registro de veículos e por ouvir, acompanhar e responder às manifestações do cidadão, apresentando, aos dirigentes máximos dos órgãos e ao governador, demandas advindas da população. Em ambos os casos a motivação para realização dos projetos surgiu por iniciativa da alta gestão. A otimização perpassou as etapas de planejamento, mapeamento da situação atual, redesenho e definição de indicadores. A partir da revisão dos processos e atividades realizadas, do aprimoramento da estrutura de seu funcionamento e de sua gestão, foram elaborados planos de ação para a implantação de melhorias e alcance de maior qualidade, agilidade e comodidade no atendimento aos cidadãos; redução de custos relativos aos processos; alinhamento e maior controle e segurança das informações disponibilizadas ; além de maior agilidade nos processos decisórios; e aumento da produtividade e redução de retrabalhos. Dessa forma, o trabalho abordou a contribuição da gestão e otimização de processos, para a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Inovações no acompanhamento da agenda institucional da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, visando subsidiar a tomada de decisões estratégicas do Chefe do Poder Executivo

SAMY CHAFIC ABOU JABER, LETÍCIA MORAES TORRES E CAIO BARROS CORDEIRO

O artigo buscou demonstrar, utilizando-se de metodologia qualitativa, a relevância do acompanhamento da

agenda institucional da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (ALMG), com vistas ao alinhamento da interação interpoderes, à qualificação da atuação do Poder Executivo mineiro e à articulação em prol da consolidação da democracia e do fortalecimento da cidadania no âmbito de uma esfera pública adensada. Em caráter estratégico, têm sido desenvolvidas ações de acompanhamento em tempo real da tramitação de projetos de lei ordinária e complementar e de emendas à Constituição, relevantes para o planejamento da Gestão Pública. Em linhas gerais, o referido acompanhamento possibilita um diálogo qualificado entre os poderes, subsidiando a atuação a partir da identificação do contexto técnico-político em debate na Casa Legislativa, possibilitando o refinamento do processo de formulação e execução de políticas públicas no estado. A implementação do Projeto Choque de Gestão, em suas três etapas fundamentais, favoreceu a formatação de um ambiente propício à gestão e implementação de práticas e reflexões de relevo para o aprimoramento da gestão no âmbito do Poder Executivo estadual. O aperfeiçoamento de uma metodologia que incorpore a concepção de governança democrática tornou-se mote da Administração Pública mineira.

Mudança organizacional na Administração Pública mineira: uma análise da transição

 PAINEL 52

SEGURANÇA PÚBLICA – O RIO DE JANEIRO EM FOCO

Sistema Integrado de Metas e Acompanhamento de Resultados da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro

ANTONIO ROBERTO CESÁRIO DE SÁ

Em sintonia com ideais da moderna Gestão Pública, o Estado do Rio de Janeiro adotou inovações que levaram sua política de segurança a colher resultados positivos nos últimos anos. Em 2009, a Secretaria de Estado de Segurança implantou seu Sistema Integrado de Metas (SIM), que compreende a definição de metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade, a sistêmica de reuniões de monitoramento de resultados e o modelo de premiação das unidades operacionais das polícias com desempenho consoante as metas estabelecidas. A integração operacional das polícias civil e

entre Estado para Resultados e Escritório de Prioridades Estratégicas

PAULA BRAGA BATISTA, DIEGO OTÁVIO P. JARDIM, FELIPE MICHEL S. A. BRAGA E WELSON KLEITON A. DE SOUZA

O estudo analisou um processo de mudança organizacional na Administração Pública, qual seja o processo de transição entre o programa Estado para Resultados e o Escritório de Prioridades Estratégicas, ambos do governo de Minas Gerais. A metodologia de trabalho incluiu a análise documental de relatórios institucionais e das leis delegadas que estabeleceram a criação e extinção dos órgãos, além de entrevistas com colaboradores que permaneceram na equipe de trabalho após a mudança organizacional promovida. As entrevistas foram realizadas a partir de questionário elaborado com base nos instrumentos para avaliação da mudança organizacional. Apesar de tratar-se de uma mudança planejada, foram identificadas lacunas durante o processo de transição, bem como uma implementação adaptativa do que fora planejado. Os resultados demonstraram que a mudança organizacional ocorreu não apenas no âmbito estrutural, como também na política de gestão do órgão, em decorrência de alterações nas chefias das equipes e, principalmente, de um novo contexto institucional, impulsionado pela mudança na estratégia de atuação do governo.

militar também figura entre as principais finalidades do sistema. À luz da variação de indicadores de outras unidades da federação e das tendências anteriores a 2009, no Rio de Janeiro, os indicadores estratégicos revelam resultados positivos tanto na capital quanto nas diferentes regiões do estado, sugerindo que o SIM poderia ser um dos responsáveis pelo avanço obtido. Atualmente, a consolidação do sistema deve ser acompanhada pela análise qualificada de seus resultados e pelo debate mais amplo acerca da iniciativa, cujo legado já merece a atenção de todos os gestores públicos.

Avaliação do Impacto do Uso da Informação na Prevenção do Roubo a Transeunte no Estado do Rio de Janeiro

VANESSA CAMPAGNAC



O Instituto de Segurança Pública (ISP), responsável pelo Sistema Estadual de Estatística de Segurança Pública do Rio de Janeiro, tem desenvolvido ferramentas de monitoramento e análise para subsidiar o planejamento das ações dessa área. Em 2009, quando o estado apresentava alta incidência de roubos a transeuntes, dois fatores contribuíram para a reversão desse problema: mudança no Comando Geral da Polícia Militar (PM) e implantação do Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados da segurança pública. Ambos os fatores, um novo gestor incentivador do uso de informações científicas e a necessidade de monitoramento por meio de métodos quantitativos, propiciaram o aumento de 193% do envio de informações do ISP às unidades operacionais da PM. Nessa mudança comportamental dos gestores da segurança pública, foi possível apurar excelentes resultados na prevenção de delitos, e, ainda, mensurar como o uso de informações por parte das unidades operacionais propiciou reduções significativas nas incidências criminais. O estudo de caso apresentado nesse trabalho teve por objetivo destacar que é possível chegar a soluções de problemas da gestão de políticas públicas com base no uso de informações. Tal fato é especialmente relevante, visto que a Polícia Militar, pela própria natureza de seu trabalho, de policiamento ostensivo, deve se deter em planejamento de suas ações para obter melhores resultados para a população.

Ferramentas de Monitoramento e Análise de Padrões Regionais

MARCUS FERREIRA

O Instituto de Segurança Pública, responsável pelo Sistema Estadual de Estatística de Segurança Pública do Rio de Janeiro, tem desenvolvido ferramentas de monitoramento e análise para subsidiar o planejamento das ações dessa área. Elas têm se mostrado úteis na detecção de anomalias nas dinâmicas delituosas, considerando estatisticamente as características de cada região. Tais ferramentas possibilitam o monitoramento de resultados operacionais dos órgãos policiais, via contextualização longitudinal, adequação às metas estratégicas e acompanhamento das diferentes modalidades de ações criminosas. As ferramentas apresentadas, já em uso no estado e facilmente adaptáveis a outras regiões e áreas administrativas, permitem a detecção de boas práticas aplicadas pelos gestores na solução de problemas específicos, possibilitando, inclusive, sua aplicação na gestão inteligente de recursos, como, por exemplo, quando aplicados ao monitoramento do consumo de energia elétrica em unidades policiais.

Indicadores Estratégicos e o Sistema de Gestão da Ordem Pública no Rio de Janeiro

ALEXANDER VIEIRA DA COSTA

O artigo descreveu o funcionamento do Sistema Integrado de Gestão da Ordem Pública (SIG-OP). O sistema foi concebido, entre 2009 e 2010, no âmbito da Casa Civil do Governo da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e implantado e posto em teste na Secretaria Municipal da Ordem Pública (Seop) a partir de 2011. Sua consolidação e a normatização de suas rotinas aconteceram ao longo

do ano de 2012. No período de 2011 a 2013, o sistema está dimensionado para acompanhar principalmente o desempenho da Guarda Municipal no âmbito das Unidades de Ordem Pública (UOP), um programa especial de ordenamento urbano desenvolvido pela Seop. A partir 2013 será posta em teste uma versão expandida, que permitirá acompanhar as ações de ordenamento no conjunto do Município do Rio de Janeiro. O sistema de gestão

por desempenho é uma inovação simples e viável de ser estabelecida em curto prazo e que tem ainda a capacidade de contribuir para que a política de ordenamento público transforme-se em uma política de Estado, orientada por uma visão de médio e longo prazo, pois estrutura-se em indicadores quantitativos que permitem o monitoramento de metas desdobradas para um conjunto de agentes.

PAINEL 53

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS – EXPERIÊNCIAS ESTADUAIS

Pactuação de resultados em Goiás: os ganhos obtidos com o modelo adotado e os desafios futuros

CECÍLIA SANTOS MOREIRA

A instituição do Modelo de Gestão para Resultados, proposto pela Superintendência de Gestão para Resultados (SGR), tem como finalidade a integração e articulação das iniciativas, estruturas e atores governamentais para atingir os objetivos estratégicos de governo. Tendo em vista que o Estado fundamentalmente não existe para promover superávits fiscais, mas, sim, para prover de serviços a sociedade e zelar pela qualidade de vida da população, a perspectiva de melhoria dos serviços prestados à sociedade é o objetivo central do modelo. Todo o esforço nas demais áreas deve convergir para a produção dos melhores resultados dos programas finalísticos, uma vez que esses programas representam a essência da atividade estatal para a sociedade como um todo. Para isso, o Modelo de Gestão para Resultados visa, dentre outras coisas, à criação e ao incentivo ao uso de instrumentos de monitoramento e avaliação que possibilitem a correção tempestiva e adequada de políticas, programas e processos, de forma a gerar um aumento da eficiência e eficácia. Por fim, para que o modelo possa atingir os resultados desejados, uma mudança cultural em toda a Administração Pública do Estado é de fundamental importância. Nesse sentido, fomentar a criação de um ambiente de governança orientada para resultados, ou seja, fazer com que todos os esforços dos agentes públicos estejam integrados, articulados e orientados para produção dos melhores resultados também é um dos objetivos do modelo.

Projeto Raio X da Gestão: diagnóstico, apoio técnico e melhoria da gestão no Poder Executivo em Goiás

CLÁUDIA CRISTINA BORGES DE SOUZA

O artigo apresentou o relato do primeiro ciclo do Projeto Raio X da Gestão Pública, trabalho que se propôs, ciclicamente, avaliar e promover melhoria planejada de diversos aspectos da Gestão Pública em todo o âmbito do Poder Executivo estadual em Goiás. A iniciativa foi decorrente das novas premissas e perspectivas da Administração estadual que se iniciou no ano de 2011. O Projeto Raio X da Gestão preconizou o trabalho em rede. Sob a coordenação da equipe de modernização institucional da Secretaria de Gestão e Planejamento, envolveu em cada etapa do trabalho todos os superintendentes, diretores e gerentes responsáveis por planejamento/gestão em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo. O primeiro passo foi a aplicação de um questionário diagnóstico, cujos resultados seriam subsídios para o planejamento de ações de melhoria. Cada etapa foi assistida de perto pela equipe gestora do projeto e também por consultores contratados. Além do diagnóstico revelador das informações corporativas obtidas, do apoio técnico e do planejamento e da execução de ações de melhoria, é importante ressaltar o caráter motivador e de mobilização do projeto, simples e conciso em sua concepção, mas rico em oportunidades e possibilidades de avanços efetivos, que de fato ocorreram, no que diz respeito ao desempenho da Gestão Pública estadual.

SIG-Mass: Sistema Integrado de Gestão, Monitoramento e Avaliação de Sistemas e Serviços de Saúde

GALBA FREIRE MOITA

A proposta SIG-Mass de Gestão por Resultados em Hospitais e Redes de Saúde pretende monitorar cerca de 40 indicadores de resultados, que terão pesos e ponderações investigados e atribuídos conforme a importância de cada serviço de saúde. A metodologia SIG-Mass pretende mapear, negociar e pactuar Alvos de Resultados de Saúde e Hospitais, bem como acompanhar a medição dos indicadores, gerenciar os resultados alcançados e multiplicar experiências exitosas, por meio de reuniões de avaliação e pactuação de resultados. Também almeja enfrentar claramente o dilema insuficiência de recursos da saúde versus inficiência de gestão da rede assistencial de saúde, para estabelecer formas de se alcançar os resultados planejados na rede de assistência, pela avaliação e pelo monitoramento de resultados dos hospitais e de unidades de saúde, equipamentos que consomem grandes somas de recursos. Para além das questões alocativas e distributivas de recursos e das análises de resultados, há de se construir um arcabouço de informações e indicadores capazes de orientar os gestores quanto ao monitoramento e à avaliação da efetividade, qualidade e resolutividade dos serviços das redes de saúde para posterior tomada de decisão e garantia de impactos positivos na assistência de saúde da população.

Desafios e perspectivas da gestão para resultados no Governo do Paraná: um enfoque baseado no monitoramento e na avaliação de projetos da área de desenvolvimento social

MARCIO JOSÉ DE ALMEIDA

No Paraná, a gestão para resultados e os contratos de gestão são temas que circulam há 20 anos. Mas, em termos práticos, no que diz respeito à Administração Pública estadual, com um enfoque abrangente e como política oficial, eles são bem recentes. Quais são os principais desafios? Como estão sendo superados? O objetivo do estudo é contribuir para o fortalecimento das mudanças na Gestão Pública no Paraná, aprofundando análises acerca das vivências ocorridas nos processos de monitoramento e avaliação dos 32 projetos desenvolvidos na área de desenvolvimento social, no período entre março de 2012 e fevereiro de 2013. A metodologia adotada contemplou o uso de múltiplas fontes de dados, a análise documental e de depoimentos, preservando-se os aspectos éticos envolvidos. As conclusões do estudo reportam-se às perguntas que compõem a problemática estudada e, valendo-se da sistematização das informações coletadas, apontam para a necessidade de profissionalização das equipes envolvidas, de apoio externo para aperfeiçoamento da metodologia de monitoramento e avaliação adotada e de uma postura mais propositiva e de equipe de dirigentes do nível decisório do governo acerca dos méritos e das contribuições da gestão para resultados, visando a mais eficiência operacional, melhor qualidade dos serviços prestados e mais transparência na Administração Pública paranaense.

PAINEL 54

MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DE GOVERNO

A implantação do monitoramento de projetos estratégicos no Governo do Estado do Rio Grande do Sul

ITI GUIMARÃES E LEONILSE FRACASSO GUIMARÃES

A experiência gaúcha adota uma metodologia que associa ciclos continuados de análise dos projetos a um sistema web de informações (SME), alimentado pelos órgãos executores. É o que mostra este trabalho, que apresenta a Sistemática de Monitoramento Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, modelo de gestão desenvolvido pela Secretaria-

Geral de Governo para o acompanhamento das obras e ações prioritárias da gestão 2011–2014. O processo avalia a execução física e orçamentário-financeira dos projetos, bem como a efetividade de seus resultados segundo a percepção da população atendida. O objeto do monitoramento são os projetos selecionados para a concretização dos compromissos assumidos com a sociedade, que alinhados a objetivos estratégicos, são aferidos semanalmente pelo governador na sala de gestão. O monitoramento é parte da estratégia de gestão que organiza os órgãos governamentais e a sociedade numa rede – a Rede de Planejamento, Mo-

nitoramento e Gestão Estratégica – estruturada para atuar de forma integrada e transversal nos processos de decisão e execução das políticas públicas.



Programa de gestão para resultados do Governo do Estado do Espírito Santo: Realiza+

JOSEANE DE FÁTIMA GERALDO ZOGHBI

Este artigo tem como objetivo apresentar a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo no âmbito do gerenciamento de projetos, com foco no Realiza+, programa de gestão para resultado do Governo do Estado do Espírito Santo, desenvolvido pelo Escritório de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (PMO-ES). O programa busca ampliar a capacidade do governo em executar programas estruturantes e projetos prioritários e entregar resultados à sociedade. Além disso, foi mostrado o histórico que motivou a implantação do programa e que o modelo está pautado em três dimensões: pessoas, processos e tecnologia. O trabalho apresenta também os resultados obtidos até aqui pelo Governo do Espírito Santo e alguns desafios que ainda precisam ser superados, como a consolidação da gestão de portfólio de projetos, o aprimoramento do Sindicato das Indústrias Gráficas do Espírito Santo (Siges) e a implementação da gestão de benefícios dos programas e projetos. A metodologia utilizada foi estudo de caso, com observação da experiência prática dos autores. Diante das práticas do Realiza+, os autores concluíram que as consequências têm sido significativas para os programas e projetos, mas também para o Estado do Espírito Santo. A partir do Realiza+, constatou-se maior integração entre as secretarias de Estado permitindo o conhecimento mútuo dos programas e projetos do governo.

Iniciativas estratégicas de gestão implementáveis sob a ótica da contribuição e transversalidade

MARCELO TORRES PINHEIRO

O Mapa Estratégico do Governo do Tocantins foi concebido com base no *balanced scorecard*. São 26 objetivos de resultados, sendo 23 nas perspectivas de meio e de base. Estes se agrupam em cinco áreas de contribuição que envolvem a quase totalidade dos órgãos de governo. O processo de priorização do Plano Plurianual identificou 42 iniciativas transformadoras capazes de proverem os principais resultados esperados. Ao se desdobrarem em ações, observou-se que muitas das iniciativas transformadoras entregariam resultados em médio ou longo prazo. Por intermédio do trabalho centrado na contribuição e transversalidade, elegeram-se algumas iniciativas estratégicas, com característica de impactarem no maior número de objetivos da área de resultados e carrearem consigo os propósitos diretivos das iniciativas transformadoras. Este trabalho ilustra a construção do processo estratégico de priorização, calculados na viabilidade e sustentabilidade de implementação no transcorrer da gestão e o aprendizado consolidado pela prática da análise e discussão da diretriz estratégica.

O planejamento e a gestão para resultados na Administração Pública: o caso da SGA Acre

SOLANGE MARIA CHALUB BANDEIRATEIXEIRA

Neste artigo, pretendeu-se apresentar a proposta de gestão para resultados, em execução na Secretaria de Estado da Gestão Administrativa do Acre (SGA), por meio do fortalecimento da cultura do planejamento organizacional para uma colheita de resultados mais eficiente, eficaz e efetiva na prestação de serviços públicos aos cidadãos e aos órgãos e entidades do Poder Executivo, utilizando-se de oficinas e workshops de planejamento participativo. Especificamente, esperou-se que o estudo contribuisse para nivelar conceitos e discussões, além de estimular a reflexão acerca do processo de planejamento estratégico e operacional e do Plano de Governo Estadual 2011–2014, de modo que os servidores públicos percebam a importância da prestação de seus serviços para o alcance dos resultados previstos. Além disso, o estudo visa apresentar a autoavaliação institucional; facilitar a elaboração de planos de ação nos vários setores e alinhar esse planejamento de ação ao plano de governo e ao plano estratégico; apresentar o Mapa Estratégico da instituição; e estimular a melhoria e ou inovação de processos.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS: PRIORIZAÇÃO E MONITORAMENTO

Gerenciamento de programas no Banco Central do Brasil

ALFREDO DE BARROS PEREIRA



O Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão do Banco Central (Bacen) desenvolveu uma metodologia específica para o gerenciamento de programas, utilizando as referências nacionais e internacionais mais importantes a respeito do tema. No momento, o Escritório Corporativo de Projetos está acompanhando um programa piloto, concebido sob a nova metodologia, e já identificou novas oportunidades de aplicação do instrumento visando institucionalizar o gerenciamento de programas no Bacen. Nesse contexto, o trabalho relata a experiência do Bacen na implantação do gerenciamento de programas, que busca atender aos seguintes objetivos: potencializar os investimentos feitos pela instituição na cultura de gerenciamento de projetos; avançar na elevação da maturidade em gerenciamento de projetos dando um salto qualitativo nessa disciplina; e criar condições para facilitar a produção de resultados definidos no planejamento estratégico do Bacen. Durante a apresentação, o painelista destacou que ficou evidente que a experiência em gerenciamento de projetos e os investimentos para o aumento de sua maturidade no Bacen, ao longo dos anos, contribuíram fortemente para a condução com sucesso do programa piloto.

A partir dessa experimentação, o Escritório Corporativo de Projetos vem trabalhando com outros atores da área de gestão do Bacen visando à identificação de oportunidades no planejamento estratégico para a aplicação do gerenciamento de programas.

Modelo de priorização de implantação de sistemas de saneamento básico no Estado de Minas Gerais

GUSTAVO HENRIQUE DE ANDRADE

Segundo dados da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Urbano de Minas Gerais (Sedru-MG), atualmente 71% da população urbana de Minas Gerais contam com abastecimento de água, e apenas 51% possuem o serviço de esgotamento sanitário. Além disso, o estado possui uma população rural de 2,8 milhões que necessita da intervenção do governo estadual para a melhoria dos serviços de saneamento básico e, consequentemente, redução da incidência de doenças de veiculação hídrica. Porém, um dos grandes problemas enfrentados pelo governo diz respeito à escolha dos municípios e das localidades com maior necessidade de implantação de sistemas de saneamento. Para tanto, foi desenvolvido pela Sedru, em parceria com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-MG), um modelo de priorização de implantação de sistemas de saneamento objetivando uma melhor alocação de recursos, visando obter resultados mais efetivos para essa população. Esse modelo, a ser implantado em 2013, difere-se da grande parte dos modelos de priorização já criados, uma vez que considera, além de indicadores de infraestrutura em saneamento, indicadores de saúde, sociais, demográficos e o índice de qualidade da água.

O processo de monitoramento das iniciativas estratégicas baseado na atuação de um Escritório de Projetos Estratégicos

WANKES LEANDRO RIBEIRO, HELBER
RICARDO VIEIRA E CHRISTIANO DE SOUZA VIEIRA

Em 2012, a Defensoria Pública da União (DPU) realizou um vigoroso investimento em um processo de planejamento estratégico, que culminou com a publicação do Plano Estratégico da Defensoria Pública da União: 2012–2015. Esse processo de construção gerou uma enorme expectativa quanto à sua operacionalização, isto é, a execução das 83 iniciativas previstas. O caminho definido para a operacionalização do plano foi a atuação de um Escritório de Projetos. Nesse contexto, o artigo apresenta de maneira sintética o processo de elaboração do plano, com destaque para a criação de uma nova ferramenta chamada Estrutura Analítica da Estratégia; as principais ações desenvolvidas na implantação do Escritório de Projetos no órgão, como a escolha do modelo wPMO como guia desse processo; e os benefícios obtidos pela atuação do Escritório de Projetos no processo de monitoramento e controle das iniciativas estratégicas. O artigo destaca, ainda, as principais questões identificadas durante a implantação do Escritório de Projetos e traça algumas considerações acerca da possibilidade de replicação da experiência em outros órgãos, em virtude da existência de um caso de sucesso da replicação em uma das unidades da DPU.

PAINEL 56

GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: EXPERIÊNCIAS



Processo customizado de priorização aplicado na seleção de políticas públicas estratégicas de gestão alinhadas à gestão para resultado governamental

MARCELO TORRES PINHEIRO

O período de uma gestão de governo é relativamente curto, face às inúmeras demandas. A construção democrática do Plano Plurianual (PPA) suscita inúmeras propostas. Soma-se a estas a visão do gestor, consolidada também perante necessidades recorrentes da sociedade. Filtrar e refinar um conjunto grande de propostas é uma tarefa relativamente complexa. O Governo do Tocantins, que aderiu a uma gestão mais gerencialista, buscou a priorização de ações como recurso possível para um melhor modelamento dos fatores de implementação, dada as restrições orçamentárias e necessidades específicas. O Mapa Estratégico do Governo apresenta cinco áreas estratégicas que agrupam os setores econômicos, sociais, meio ambiente, conhecimento e gestão. Nessas áreas estão 23 objetivos de gestão. O PPA reuniu 1.200 proposições que, depois de trabalhadas com o emprego dos métodos *Scoring* e *Analytic Hierarchy Process*, reduziram-se a 42. Essas iniciativas transformadoras concentram os projetos que mais impactam nos objetivos do governo e, assim, contribuem para os resultados de gestão. O processo de priorização empregado foi descrito e analisado em sua aplicabilidade na Administração Pública.

Policionamento ambiental eficiente

ANDREY CARLOS RODRIGUES

O modelo de policiamento ambiental adotado no Batalhão de Polícia Militar Ambiental (BPMA) era insuficiente para atender às demandas repressivas, preventivas e educacionais. Mudanças gerenciais eram necessárias, visando a maior eficiência dos recursos na prestação de serviços à sociedade. O estudo apresentado tinha como objetivo ampliar o atendimento preventivo e repressivo, as ações educacionais e a divulgação dos resultados das atividades do BPMA, visando ao aumento da sensibilização da sociedade em relação às questões ambientais. As soluções en-

contradas foram as seguintes: alteração do modelo de emprego do efetivo; readequação do setor de comunicação social; capacitação do efetivo; e incremento de ações educacionais. O trabalho aponta que houve melhoria nos indicadores, em relação a 2011, tais como aumento de 88% no atendimento à população (geração de ocorrências – preventivas e repressivas) e de 31% na detecção de crimes; aumento de 41% no recolhimento de animais silvestres; aumento de 244% no número de pessoas atendidas por meio de ações de educação ambiental; e ampla evolução na divulgação das atividades do BPMA na mídia, por publicação de 540 releases jornalísticos.

Monitoramento de ações e projetos com foco em resultados: caso Cogerh

FRANCISCO RENNYS AGUIAR FROTA

Este trabalho apresentou um modelo, simples e efetivo, de implementação rápida e resultados, podendo servir como base para a melhoria de performance para diversos órgãos da Administração Pública. Nesse modelo, o foco está na implementação de uma sistêmica de acompanhamento executivo, em torno de marcos estabelecidos e o monitoramento dos compromissos assumidos, trabalhando não apenas a cultura organizacional, mas a própria forma de gerir praticada pelo gestor. Uma metodologia de monitoramento de ações e projetos, bem como acompanhamento de indicadores setoriais e individuais aplicados à área pública, compreende o objeto principal deste artigo. A Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (Cogerh) foi criada em 1993 com a missão de gerenciar os recursos hídricos de domínio do estado e da União, promovendo seu uso racional, social e sustentado. O artigo também teve como meta apresentar e discutir um modelo de monitoramento de ações e projetos, vinculado a um modelo de gestão estratégica da companhia. Como principais resultados, podem-se destacar o aumento do faturamento e da lucratividade da companhia bem como a sensível melhoria da satisfação dos clientes. Esses resultados estão calcados no compartilhamento da visão estratégica, praticado rotineiramente por todas as lideranças. O modelo de gestão adotado abrange coerentemente diversas camadas de governança.

Gestão estratégica da SG/PR: o caminho gradual em direção ao *Balanced Scorecard*

HERBERT BORGES PAES DE BARROS, GABRIELLA VIEIRA OLIVEIRA GONÇALVES E FÁBIO KOBOL FORNAZARI

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta utilizada pelas organizações com o objetivo de orientar a atuação para resultados e decisões estratégicas. Desde 2011, a Secretaria-Geral da Presidência da República (SG/PR) vem construindo seu modelo de gestão e planejamento estratégico tendo como objetivo final a incorporação do BSC, mas reconhecendo que a adoção imediata do modelo seria inviável pelas características então presentes no órgão. Assim, no processo de convencimento e adesão às práticas previstas pelo modelo, privilegiou-se, inicialmente, a utilização de mecanismos mais simplificados e intuitivos, tendo em vista que exigências técnicas eram incompatíveis com o amadurecimento institucional vigente à época. Ao longo do tempo, de maneira incremental, foi possível incorporar procedimentos e práticas mais estruturantes. A capacidade de adaptação da metodologia à realidade específica do órgão, o trabalho cooperativo dos dirigentes e servidores e o monitoramento regular efetivaram um modelo de gestão transparente e participativo na SG/PR, que caminha gradativamente – e de maneira crítica – para a implementação do BSC. A dificuldade de mensurar os resultados das políticas de governo, ainda que em curto prazo, é uma realidade na atuação da SG/PR, e o planejamento é uma das maneiras de tentar mitigar essas dificuldades.

Escritório de Projetos: um instrumento de gestão estratégica para uma nova universidade no interior da Amazônia

SUELEN MARIA COSTA MONTEIRO

A Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa) é a primeira Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes) com sede no interior da Amazônia e localização em Santarém, Estado do Pará. Com característica multicâmpus, abrange também os municípios paraenses de Alenquer, Itaituba, Juruti, Monte Alegre, Óbidos e Oriximiná. Na busca de melhor acompanhamento de seus resultados, a Ufopa elaborou a primeira versão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período 2012–2016, baseado no *Balanced Scorecard* (BSC). Com o objetivo de efetivar sua implementação, está em fase de formu-

lação e implantação o Escritório de Projetos (EP-Ufopa) destinado a gerenciar o PDI e auxiliar as unidades administrativas a efetivar suas ações estratégicas. Por ser uma instituição federal em construção, o escritório priorizará os projetos administrativos e, posteriormente,

auxiliará os de ensino, pesquisa e extensão. Trata-se da primeira iniciativa conhecida entre Ifes nesse sentido e representa um passo para a profissionalização da gestão na Ufopa, visando sempre à maior transparência e responsabilidade com a sociedade.

PAINEL 57

POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO: MELHORANDO RESULTADOS



Rede mãe paranaense: relato de experiência na gestão de resultados

MARCIA CECILIA HUÇULAK,
MARISE GNATA E OLGA PETERLINI

A Rede Mãe Paranaense é uma estratégia do governo que propõe a organização da atenção materno-infantil, nas ações do pré-natal, parto, puerpério e acompanhamento do crescimento e desenvolvimento das crianças até um ano de vida, visando à redução da mortalidade materna e infantil. Este trabalho tem por objetivo descrever a organização e operacionalização da rede. Com a análise epidemiológica, verificou-se a necessidade de se estabelecer na rede a estratificação de risco da gestante e da criança como elemento orientador na organização da atenção nos níveis primário, secundário e terciário. Elaborou-se em oficina o Mapa Estratégico com os seguintes conceitos: missão, visão, valores, resultado para a sociedade e perspectivas relacionadas aos processos, a gestão e garantia do aporte financeiro. Em seguida, o Painel de Bordo foi elaborado com 25 indicadores de acompanhamento e avaliação relacionados às perspectivas. Na avaliação dos indicadores de mortalidade materna de 2011, verificou-se a redução de 21,4% na mortalidade materna e 4% na mortalidade infantil. Esse indicador evidencia que as ações da Rede Mãe Paranaen-

se impactaram o atendimento materno-infantil no Paraná. Na avaliação preliminar dos indicadores de 2012, observa-se a manutenção dessa redução.

A metodologia de monitoramento presencial do Programa Travessia como ferramenta estratégica de gestão

MARCOS ARCANJO DE ASSIS E FLÁVIA CARDOSO

Neste trabalho, os elementos constitutivos do processo de monitoramento de projetos sociais foram retomados, analisando a sua importância como ferramenta estratégica de gestão. Discutiu-se o monitoramento sob a perspectiva da avaliação de processos, ou seja, como um exame periódico da etapa de operação de um projeto social relacionada diretamente com a sua gestão administrativa, cotidiana e de curto prazo. Foram analisadas as ações de monitoramento do Programa Travessia, desenvolvido pelo Governo de Minas Gerais. A metodologia de monitoramento do programa é presencial e contínua. Técnicos estaduais de um órgão externo à execução do programa visitam os municípios atendidos e coletam informações a respeito do seu desenvolvimento. Verificou-se que a breve sistematização e devolutiva dos dados coletados possibilitou o uso tempestivo da informação gerada pelas vistas e

completam o fluxo de monitoria. Desse modo, o monitoramento estabelece e explora perguntas inteligentes, as quais provocam reações e subsidiam decisões gerenciais que podem, enfim, potencializar os resultados produzidos pelo programa.

Plano de Ação Participativo para Escolas (PAP): desafios e perspectivas para implementação de um instrumento de planejamento e gestão escolar para resultados na rede estadual de ensino de São Paulo

ROGÉRIO HAUCKE PORTA, LIA PALM E LEANDRO SALVADOR

O objetivo deste artigo é apresentar os principais desafios e perspectivas da implementação de uma política pública para fortalecer o planejamento e a gestão escolar orientados para resultados, denominada Plano de Ação Participativo para Escolas (PAP). Desenvolvido em parceria entre a Secretaria da Educação e a Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, seu objetivo é auxiliar as escolas da rede pública estadual de ensino a diagnosticar problemas críticos dentro de sua governabilidade para, a partir daí, construírem planos de ação voltados a superar ou mitigar tais problemas. Ao propor processo de diagnóstico, descrição de fatos, identificação de problemas, formulação de objetivos e de resultados desejados, elaboração de indicadores, estabelecimento de metas e de ações, o PAP incorpora tecnologias de planejamento e gestão. Observa-se que o PAP pode suprir algumas lacunas fundamentais à gestão escolar orientada para resultados, notadamente no que se refere ao enfrentamento de problemas críticos sob governabilidade da própria escola; o ajuste da proposta pedagógica à realidade; a orientação objetiva

da ação supervisora, entre outros. Conclui-se que é essencial, por parte dos gestores, um esforço orientado para anular ou mitigar os fatores de risco inerentes à execução de projetos tecnologicamente inovadores na educação pública.

Monitoramento das aulas e avaliação como meio para promover um ensino de qualidade no Centro de Ensino Médio Castro Alves – Palmas/TO

VERA LÚCIA ZENSQUE FALCHIONE

Melhorar a qualidade do ensino ofertado pelo Centro de Ensino Médio Castro Alves é o desafio deste trabalho, utilizando como instrumento o monitoramento das aulas e avaliações contínuas. Nas últimas décadas, o Brasil conseguiu avanços importantes na educação básica, como a universalização do acesso. Porém, enfrentamos o maior desafio que é a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Segundo dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica, em 2009, verificou-se que apenas 11% dos alunos do 3º ano do Ensino Médio sabem o conteúdo esperado de matemática, e 28,9% o de língua portuguesa. Com essas medidas interventivas (monitoramento e avaliação), buscou-se sistematizar essas ações e, paralelamente, incentivar os discentes e os educadores a melhorar a qualidade do ensino oferecido pelo CEM Castro Alves. A Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Tocantins (Seduc – TO) implementou uma política estadual de avaliação externa, conhecida como Sistema de Avaliação, Monitoramento e Valorização da Educação do Estado do Tocantins, que vem contribuir significativamente para uma fidedigna avaliação do conhecimento dos alunos.

PAINEL 58

JUDICIÁRIO, GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

O controle judicial pelo resultado da política pública previdenciária social

JULIANO RIBEIRO SANTOS VELOSO

O trabalho buscou descrever o controle de resultado sob a ótica jurídica na política pública previdenciária. Em um primeiro momento, foi descrito o marco teórico capaz de gerar o controle por resultado. Em seguida, foram apresentadas algumas decisões judi-

cias que tendem a afirmar ou distorcer o resultado esperado pelo texto constitucional. Por fim, o autor teceu considerações acerca dos acertos e desacertos das decisões judiciais, em face dos fins da política pública previdenciária, o que podia acarretar a alteração dos resultados esperados e a forma de seu monitoramento. De acordo com o painelista, por mais competente que o gestor possa ser, não há possibilidade de se alcançar o resultado esperado

se o Judiciário não compreender seu papel de aliado na execução do planejamento da política pública. A política previdenciária foi tomada como exemplo porquanto ilustra claramente as dificuldades que o Judiciário pode impor na sua execução. O resultado esperado para a política pública previdenciária é uma política equilibrada, coerente e solidária, que permita o bem-estar comum, e não o privilégio de alguns que conseguem judicialmente algumas vantagens que na verdade distorcem a política pública como um todo.

Medição da eficiência de unidades judiciárias e de magistrados no Estado do Ceará: o sistema Eficiência.jus

SÉRGIO MENDES DE OLIVEIRA FILHO, KÁTIA MICHELLE MATOS DE OLIVEIRA E LEONEL GOIS LIMA OLIVEIRA

Retratar as principais características do Eficiência.jus, um sistema de apoio à decisão que permite medir a eficiência de unidades judiciárias, é o objetivo principal deste trabalho. Tal sistema fundamenta-se na metodologia matemática “Análise Envoltória de Dados” (DEA). O Eficiência.jus foi desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará no intuito de produzir informações estatisticamente tratadas, que visem auxiliar a tomada de decisões dos dirigentes do judiciário cearense e também servir como um suporte objetivo nos processos de promoções das carreiras dos juízes estaduais. Em meio à caracterização do sistema, é promovida uma discussão focada nas dificuldades gerenciais e culturais encontradas quando de sua concepção e seu desenvolvimento, como também é dada ênfase às condições organizacionais básicas exigidas para seu funcionamento pleno.

PAINEL 59

ESTUDOS ACERCA DE GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

A gestão por trás do Choque de Gestão: um estudo da reforma gerencial no Governo de Minas Gerais (2003–2012)

ANA GABRIELA CALDEIRA DIAS

A reforma gerencial empreendida no Brasil a partir dos anos 1990, no âmbito da União, deixou frutos que germinaram através de experiências regionais e locais

A Gratificação por Alcance de Metas Setoriais (GAM) no Poder Judiciário do Estado do Ceará: elaboração, implementação e possibilidades de uso como política gerencial

LUANA LIMA DE SOUZA, ROBERTA KELMA P. OLIVEIRA, SÉRGIO M. OLIVEIRA FILHO E JOSÉ MARCELO MAIA NOGUEIRA

O artigo descreve a experiência de elaboração e os primeiros momentos de implementação da Gratificação por Alcance de Metas Setoriais (GAM) no Poder Judiciário do Estado do Ceará. A iniciativa, originada da reestruturação do Plano de Cargos e Carreiras dos servidores do Judiciário cearense, trabalha com a medição de desempenho por meio do uso de indicadores e metas de produtividade de cada setor do referido Poder estatal. Com a mensuração de tais resultados, faz-se a equiparação correspondente em forma de uma parcela de remuneração variável aos funcionários alocados nos respectivos setores. O estudo também analisa as possibilidades de uso gerencial dos indicadores e metas da GAM, tanto como uma política pontual de remuneração, quanto como insumos qualificados para a tomada de decisões da alta administração, bem como para (re)orientações estratégicas de todo o Poder Judiciário do Estado. Por fim, é feita discussão acerca de possíveis melhorias do sistema de indicadores e metas setoriais com base no conhecimento crítico já obtido a partir das primeiras medições. O sistema tende a mirar numa maior individualização da prática da mensuração, em que o desempenho de cada servidor poderá vir a ser levado em conta.

de reforma administrativa; e este é o campo de investigação desta pesquisa que tem como foco o modelo gerencial de Administração Pública e a experiência do Governo do Estado de Minas Gerais, entre 2003 e 2012, denominado Choque de Gestão. Diferente da abordagem comumente utilizada, que visa à avaliação do processo de implementação das reformas administrativas, esta pesquisa centra-se na forma de apropriação do

referido modelo gerencial pela Administração Pública mineira, ou seja, busca analisar como se deu a materialização desse referencial teórico, a partir da percepção dos idealizadores e com base no material produzido e divulgado a respeito do período em análise. Aponta aproximações e distanciamentos da reforma empregada em relação à perspectiva gerencial e demais modelos de Gestão Pública, visando ampliar a compreensão do processo, bem como fomentar as pesquisas acerca dos modelos de Gestão Pública e de seus desdobramentos em cenários permeados por especificidades, como os presentes no Brasil.

Avaliação da Política Nacional de Saúde Bucal: uma análise de indicadores relativos ao eixo “promoção e proteção” da saúde oral no Brasil

BEATRIZ GASPAR CARAÇA

O presente trabalho teve como objetivo avaliar as diretrizes do eixo “promoção e proteção de saúde” que constam da Política Nacional de Saúde Bucal, implantada em 2004, pelo Ministério da Saúde. A avaliação baseou-se em análise de dados relativos à evolução da prevalência de doenças bucais e à condução de ações educativas e preventivas realizadas em nível regional, disponíveis em bases de dados de domínio público. Complementarmente, realizaram-se revisão de literatura e pesquisa documental para comparação entre resultados do programa e seus objetivos de promoção e proteção da saúde bucal da população brasileira. Os indicadores analisados incluíram: ações coletivas de escavação supervisionada e bochecho fluorado; fluoratação da água; consumo de alimentos relacionados à cárie e saúde bucal; índice de desenvolvimento humano; e registro de tratamento de dentes cariados. Os resultados indicam melhor desempenho das ações do programa em regiões de melhor Índice de Desenvolvimento Humano.

Accountability democrática no nível subnacional: o caso do Plano de Metas do Município de São Paulo (2009–2012)

DANIEL FUNCIA DE BONIS

Iniciativas de *accountability* por resultados têm se disseminado em diversos países e níveis de governo, e sua implementação tem levantado uma série de questões que necessitam ser trabalhadas teoricamente, se pretendemos compreender os impactos efetivos

dessas políticas e os dilemas e desafios apresentados por essa questão na prática. Esse trabalho pretende, por meio de pesquisa documental e entrevistas selecionadas, analisar o caso do Plano de Metas do Município de São Paulo. O balanço final do plano foi objeto de polêmica. Para a prefeitura, o indicador mais importante para o cumprimento das metas propostas era o índice médio de eficácia das metas, calculado em 81%. Para o movimento Nossa São Paulo, entretanto, apenas as metas com desempenho de pelo menos 100% deveriam ser consideradas como cumpridas, o que resultaria num índice de cumprimento de 55,1% (O Estado De São Paulo, 27/12/2012). Novamente, essa disputa entre critérios dissonantes, reproduzida pela imprensa, demonstra o quanto indicadores supostamente técnicos e neutros podem, no mundo social e político, ser submetidos a leituras bastante divergentes, conforme o contexto social e os interesses dos atores em jogo.

Relações de poder e regulação ambiental: um estudo da Klabin-PR (1970–2002)

MAURO GUILHERME MAIDANA CAPELARI

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a relação entre a indústria de papel e celulose Klabin-PR e o órgão de meio ambiente paranaense na condução do processo de regulação ambiental da indústria, dentro do recorte temporal de 1970 a 2002. Os objetivos secundários foram demarcar momentos de ruptura da política de regulação ambiental; observar oscilações nos recursos das duas instituições em análise; e contextualizar como foi constituída a relação proposta entre as instituições. Foram desenvolvidas dez entrevistas e realizadas pesquisas



documentais e hemerográficas. O resultado final foi a constatação de que a política de regulação ambiental paranaense nasceu em um contexto de dependência das arrecadações provindas das indústrias, assim como da necessidade de barrar seu desenvolvimento para alcançar objetivos de proteção ambiental. Logo, a relação do órgão com a indústria Klabin-PR esteve

pautada nos interesses políticos que direcionaram para o não alcance dos resultados de proteção ambiental propostos pelo órgão. Dessa forma, o recurso institucional do órgão público ambiental não foi capaz de resolver os problemas ambientais da região de influência da Klabin-PR.

PAINEL 60

PPA E ORÇAMENTO PARA RESULTADOS: EXPERIÊNCIAS EM DEBATE



Rede de planejamento: avaliação da estratégia implementada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro para coordenar o processo de formulação, revisão e monitoramento do Plano Plurianual (PPA) 2012–2015

RITA DE CÁSSIA MACHADO DE BRITO

O trabalho descreveu e discutiu as inovações introduzidas no processo de formulação, revisão e monitoramento do Plano Plurianual (PPA) 2012–2015, no Rio de Janeiro, com a instalação de um novo arranjo institucional composto por uma comissão central, na Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado (Seplag) e comissões setoriais, para cada Secretaria de Governo. Foi necessário fazer um histórico do processo de planejamento no estado a fim de explicar a oportunidade de proposição do novo processo de trabalho, por meio das comissões. Para discutir a implementação da estratégia, buscaram-se dados acerca do funcionamento das comissões, desde a sua criação, e foram feitas consultas à legislação de planejamento, para discutir as responsabilidades do arranjo instituído. A experiência teve êxito na recuperação da importância da atividade de planejamento e da secretaria setorial como órgão coordenador do processo. Verificou-se o engajamento do

alto escalão na direção das comissões setoriais. Ainda existe grande rotatividade de membros participantes, e, apesar do esforço detectado, ainda é baixo o nível de registro dos fatos e atitudes geradas pelas rotinas implantadas. O desafio atual é o de manter a mobilização das comissões para o monitoramento do PPA.

O Orçamento por Resultados como ferramenta da Gestão para Resultados – o caso piloto no Governo do Estado de São Paulo

ANA CÉLIA LOBO SILVA E CASSIANA MONTESIÃO DE SOUSA

O artigo discute o processo de implantação do projeto piloto de Orçamento por Resultados (OpR) no Governo do Estado de São Paulo. Trata-se de um plano, de longo alcance, que objetiva aprimorar os processos de planejamento e orçamento do estado e o desempenho dos órgãos e de entidades públicas na elaboração de políticas públicas voltadas à geração de resultados aos cidadãos. O projeto teve início em março de 2012, em parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP). Existe a expectativa de que, no próximo Plano Plurianual (2016–2019), toda a Administração Direta e Indireta do estado esteja em condições de gerenciar a formulação, a implementação, o acompanhamento e a avaliação de suas políticas públicas baseada em resultados que impactem a vida dos cidadãos. O artigo analisou o contexto histórico e político-institucional do projeto, seu modelo de governança e estruturas de coordenação e gestão, a metodologia utilizada, os principais desafios jurídicos, administrativos e técnicos enfrentados, os resultados preliminares alcançados, além de discutir as perspectivas para execução orçamentária e o monitoramento e a avaliação das políticas e programas governamentais envolvidos.

Comentários ao PPA 2012–2015: gestão por resultados ou painel de políticas?

LUIZ FERNANDO ARANTES PAULO

Por meio do Plano Plurianual (PPA) 2012–2015, o governo federal decidiu romper com o modelo de integração entre plano, orçamento e gestão adotado no PPA 2000–2003 e vigente até o PPA 2008–2011, com o objetivo declarado de proporcionar um caráter mais estratégico ao Plano Plurianual. As mudanças na estrutura e na gestão do plano foram promovidas sob a justificativa de que o instrumento havia sido incorporado à lógica orçamentária, sendo incapaz de orientar decisões estratégicas e comunicar de forma efetiva as políticas

públicas desenvolvidas. Neste trabalho, foram analisadas as mudanças implementadas, com o intuito de verificar em que medida o novo plano se aproxima ou se afasta de um efetivo instrumento de planejamento e gestão para resultados. Para tanto, foi abordado o contexto político-institucional da elaboração do PPA 2012–2015 e, em seguida, analisada a sua estrutura e o seu modelo de gestão, explorando comparações com o modelo anterior. Concluiu-se que o novo plano, apesar de usar uma linguagem mais acessível à sociedade em geral, é marcado por imprecisões conceituais e opções metodológicas que o distanciam de um efetivo instrumento de planejamento e gestão para resultados, aproximando-se mais de um painel de políticas.

PAINEL 61

NOVOS FORMATOS, NOVOS DESAFIOS

Painel de gestão das parcerias com organizações sociais: sistema de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão na área de saúde, no Município do Rio de Janeiro

ANA CAROLINA SIQUEIRA LARA, FLÁVIO ALCOFORADO E ALEXIS VARGAS

Os autores apresentaram, no artigo, o Painel de Gestão das Parcerias com Organizações Sociais como uma importante ferramenta de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão na área de saúde no Município do Rio de Janeiro. O painel é um sistema de banco de dados que agrupa as informações de acompanhamento, avaliação e controle das atividades assistenciais e administrativas geradas pelas unidades de saúde e essenciais para a execução do contrato de gestão. A utilização desse sistema como um instrumento de acompanhamento conferiu maior agilidade, eficiência e efetividade nos serviços públicos de saúde que trabalham em parceria com as Organizações Sociais e que são prestados à população carioca. Foi possível verificar a produção quantitativa contratada e as características qualitativas dos resultados alcançados, permitindo à equipe técnica da Secretaria de Saúde a correta avaliação da relação custo-benefício dos recursos públicos investidos. Além disso, o sistema oferece transparência aos contratos de gestão. Logo, o Painel de Gestão das Parcerias com Organizações Sociais apresentou-se como uma relevante ferramenta



de gestão, que auxilia o Poder Público a realizar o monitoramento, a avaliação e o controle dos contratos de forma eficiente.

Estudos para a implantação do Programa de Eficiência do Gasto Público no Poder Executivo do Estado do Tocantins (PEG-TO)

DAVID CESAR DE CASTILHO QUEIRÓZ MALENA

O estudo apresentou uma proposta de programa de eficiência do gasto público do Estado do Tocantins baseado na análise da composição de sua despesa, visando reduzir os custos do serviço público e aumentar os investimentos. Apresentou o conceito de eficiência do gasto e as justificativas legais que dão respaldo formal e social à questão. Além disso, demonstrou as análises gráficas da

situação macro das receitas e despesas do estado, ao longo dos últimos 11 anos. A composição das despesas do Poder Executivo estadual foi analisada, para determinar as possibilidades de redução de gastos, atribuir cenários com metas e estabelecer quais órgãos estaduais podem contribuir para a implantação do PEG-TO. O autor destacou que, ao apresentar o estudo da despesa do Poder Executivo do Estado do Tocantins, notou que o projeto poderá dar início a uma política de gastos calcada na melhor utilização dos recursos. Destacou também que as políticas públicas, quando bem implementadas, podem modificar positivamente o comportamento de uma sociedade. Isso porque ela se sentirá influenciada ao perceber que os gestores dos serviços públicos que lhe são prestados estão preocupados e buscando soluções para fornecer os melhores produtos a um custo mais baixo. O PEG-TO poderá fazer com que o cidadão tocantinense tenha mais confiança nas ações do governo do estado.

Fundação Estatal Saúde da Família (Fesf - SUS): uma alternativa inovadora de gestão compartilhada e inter federada do SUS da Bahia

THIAGO LOPES CARDOSO CAMPOS, AILTON CARDOZO, JOANA ROCHA E JANAINA PONTES

A Fundação Estatal Saúde da Família da Bahia (Fesf), inicialmente proposta pela Secretaria Estadual de Saúde do Estado da Bahia, foi sendo repensada; e, em maio de 2008, decidiu-se que os municípios deveriam ser os seus instituidores, com o estado participando como cofinanciador e apoiador técnico, obrigações legais previstas na Lei Orgânica da Saúde – Lei Federal nº 8.080/90. A mudança na proposta inicial deu-se por algumas razões, entre elas a necessidade de se preservar o princípio da municipalização dos serviços de saúde, bandeira sempre defendida por todos os atores que militam pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O trabalho de gestão da saúde da família em rede, na Bahia, operacionalizado pela Fesf, tem sido um importante mecanismo de empoderamento das gestões locais, com ganho em eficiência, sem perda

de autonomia. Esse alcance exige, ainda, para avanço do projeto, uma ação federal para delineamento jurídico de uma carreira nacional do SUS e alocação de recursos para a valorização remuneratória e de qualificação dos profissionais da saúde pública. Esse é um novo desafio que não se esgota num âmbito regionalista, exigindo ação programática em esfera federativa, porque tem a necessidade elementar do financiamento e da criação de mecanismos de autossuficiência de gestão das fundações público-privadas na saúde.

A experiência mineira com uma unidade de entrega: um estudo de caso da parceria do Escritório de Prioridades Estratégicas com a Secretaria de Estado de Educação

FELIPE MICHEL SANTOS ARAÚJO BRAGA, ANDRÉ VICTOR DOS SANTOS BARRENTE E FELIPE DRUMOND ARAÚJO

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a instauração do Escritório de Prioridades Estratégicas enquanto Unidade de Entrega do Governo do Estado de Minas Gerais, tendo como estudo de caso as atividades desempenhadas na área de educação, considerando as teorias e práticas já existentes no campo. Com isso, buscou-se entender quais resultados essa nova estrutura vem gerando para a Administração Pública mineira, bem como os desafios que enfrenta. Em termos metodológicos, foi necessário um estudo acerca das teorias de *Delivery Unit* e *Deliverology*, advindas das práticas do governo britânico entre 2001 e 2010. Também foi feita uma análise histórica do Escritório de Prioridades Estratégicas, órgão formado em 2011, seguindo as novas diretrizes do governo recém-eleito e a partir de funções e pessoas advindas do Programa Estado para Resultados (2008–2011). Como conclusão, embora a experiência mineira se diferencie daquela do governo inglês, uma nova lógica de acompanhamento da estratégia, que não seja apenas pautada na cobrança e sim na relação de parceria, pode aumentar a quantidade e a qualidade das entregas feitas para a sociedade, na educação, no caso, em especial.

A ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO DO PLANO PLURIANUAL 2012–2015 NA VISÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Visão geral da estratégia de monitoramento do PPA 2012–2015

JOSÉ CELSO PEREIRA CARDOSO JUNIOR,
ANDERSON LOZI E CLÁUDIO ALEXANDRE LEÃO

O objetivo do trabalho foi apresentar a estratégia de monitoramento do Plano Plurianual 2012–2015 (PPA 2012–2015), inspirada nas recentes experiências de implementação de políticas do governo federal. A referência de análise, portanto, abrange o próprio PPA 2012–2015 (baseado em uma nova estrutura de organização) e a dinâmica de monitoramento estabelecida com os órgãos setoriais e com outros atores que influenciam direta ou indiretamente as políticas públicas. Os autores concluíram que a estratégia de monitoramento do PPA 2012–2015 enseja nova cultura que se distancia da mera cobrança, prestação de contas e do controle de processos burocráticos. Por outro lado, aproxima-se de dinâmica voltada à implementação e à eficácia da ação governamental, tendo como eixos motivadores a redução das desigualdades e a promoção do bem-estar social. É evidente que o monitoramento não se restringe a simples preenchimento de campos estruturados pelos sistemas informatizados e coleta de informações; mais do que isso, ele é composto por pessoas que, a partir de análises criteriosas, baseadas em conhecimento denso da realidade e das políticas, são capazes de melhor qualificar os diagnósticos e de contribuir para o seu aperfeiçoamento na medida em que subsidiam, com qualidade e tempestividade, os tomadores de decisão.

O modelo de gestão do PPA 2012–2015

EUGENIO ANDRADE VILELA DOS SANTOS, OTÁVIO VENTURA E RAFAEL MARTINS NETO

O Plano Plurianual (PPA) 2012–2015 apresenta inovações significativas na sua estrutura e linguagem com vistas a representar melhor as políticas públicas e criar condições mais adequadas para a gestão. A introdução de novas categorias no instrumento permitiu que o PPA expressasse os objetivos e compromissos de governo tal como declarados ao povo.

A construção de um PPA que enfatiza a racionalidade política presente no processo de planejamento e implementação das políticas públicas cria, também, novas possibilidades para a gestão do plano, que dispõe de melhores condições para fazer uma leitura da ação governamental para além da relação físico-financeira dos produtos das ações orçamentárias.

É nesse ambiente que este trabalho foi desenvolvido, explorando alguns aspectos mais sutis (outros nem tanto) presentes no modelo de gestão do PPA. Para tanto, os autores estimularam o debate acerca do conceito de gestão, analisaram as circunstâncias nas quais ele se associa ao planejamento e refletiram a respeito dessas relações, a partir do direito administrativo tal como praticado atualmente.

O monitoramento das prioridades de governo no Ministério do Planejamento

MARCOS DE SOUZA E SILVA,
LUCAS VIEIRA E VIVIAN SALVIANO

O monitoramento das prioridades de governo é uma das quatro dimensões da estratégia de monitoramento do PPA 2012–2015 do governo federal. O texto traz um breve posicionamento histórico da prática do planejamento de políticas públicas no Brasil até o cenário atual, e relaciona essa trajetória com as mudanças institucionais ocorridas em virtude das escolhas democráticas recentes. Segue-se uma descrição objetiva dos sistemas de monitoramento de agendas prioritárias implantados pelo governo federal



na última década, chegando finalmente ao monitoramento das prioridades da presidência e seu tratamento dentro do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os autores destacaram que a concepção de monitoramento como aprendizado não impede a legítima coexistência de sistemas de acompanhamento que se prestem a dar soluções mais urgentes para os problemas iminentes de determinadas políticas, consideradas prioritárias pelo governante eleito. Defenderam que esse modelo, a despeito de suas limitações intrínsecas, tem forte base de legitimação política e é capaz de trazer melhorias concretas à gestão pública. Por fim, juntamente com críticas aos processos de gestão em vigor, estabelecem-se os desafios para a melhoria das práticas administrativas que têm impactos diretos na qualidade das entregas de bens e serviços para a sociedade.

O monitoramento estratégico no PPA 2012–2015

ANTONIO PAULO BARÉA COUTINHO, JOSÉ CELSO PEREIRA, LUCIANO DA SILVA E MARCOS DE SOUZA

Na primeira parte do artigo, os autores apresentaram a conceituação de monitoramento estratégico, entendido como metodologia que busca, de forma permanente e sistêmica, diagnosticar e expor fragilidades em políticas públicas selecionadas, com vistas a ampliar a capacidade de implementação, bem como criar um estoque de conhecimentos a respeito da po-



lítica. A seguir, fizeram a descrição da plataforma de organização e análise de informações, com destaque a algumas de suas categorias principais: as capacidades organizacionais, os processos institucionais, e a entrega de bens e serviços à sociedade. Posteriormente, foi discutida a operacionalização do monitoramento estratégico e os seus principais entraves, tais como a dificuldade na obtenção de informações, a resistência da burocracia a sistematizar e aprofundar o conhecimento acerca da política pública, o aumento do constrangimento ao expor fragilidades e o desinteresse dos decisores por informações do gênero. Por fim, foi feita reflexão sobre os principais desafios do monitoramento estratégico, buscando traçar possíveis rotas para solucioná-los.

PAINEL 63

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Escritório de Processos: otimizando a Gestão Pública do Estado de Goiás

JANINE ALMEIDA SILVA ZAIDEN

O Escritório de Processos, instituído em Goiás, em maio de 2011, tem por objetivo promover a otimização de processos nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, na análise e melhoria dos processos organizacionais. A metodologia construída para a otimização de processos foi inspirada no Guia "D" Simplificação do Gespública e Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) e está dividida em quatro

grandes etapas: planejamento da melhoria, modelagem do processo, análise e melhoria e implementação das melhorias. Desde sua criação, o Escritório de Processos atuou em projetos de otimização em mais de oito órgãos, promovendo melhorias em processos finalísticos e corporativos. Dentre os resultados alcançados, foram citados a remoção de retrabalhos, otimização de recursos, o aumento da eficiência e eficácia operacional, entre outros. Adotar a gestão por processos pressupõe planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, pelo uso dos recursos de modo mais eficiente, pela prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando, assim, a produ-

tividade. Essa tem sido a missão do Escritório de Processos do Estado de Goiás, ao desenvolver projetos de otimização de processos.

Redesenho de processos: a experiência do Estado do Ceará em prover melhoria na gestão

RICARDO RIBEIRO SANTOS, VANESSA MACHADO E ALINE BARBOSA

O artigo teve o objetivo de apresentar a experiência em redesenho de processo adquirida pela Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado, pertencente à estrutura da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, para prover melhorias na gestão. Nesse contexto, o trabalho foi dividido em quatro partes. A primeira fundamenta a importância do redesenho de processos na gestão pública e explica a estruturação do governo do estado para realização dessa atividade. A segunda evidencia a metodologia utilizada, detalhando as atividades realizadas em cada etapa do redesenho, sendo elas: seleção do processo, planejamento do projeto, mapeamento do processo atual, análise do processo atual e desenho do novo processo. A terceira parte discorre acerca das dificuldades inerentes às atividades do redesenho de processos e descreve as medidas adotadas para mitigá-las. Por fim, o trabalho é concluído apresentando os benefícios alcançados na gestão, a partir dos redesenhos de processos.

Modernizando a Administração Pública com foco nos resultados: o caso da Fundação CASA-SP

BERENICE MARIA GIANNELLA, MAURICIO DA SILVA, FABRIZIO MENCARINI, LEANDRO TIMOSSI E ARLETE GAMA

A Fundação CASA-SP tem reestruturado e modernizado sua gestão nos últimos anos. Pode-se dizer que a situação caótica da antiga Febem faz parte do passado, e iniciativas recentes têm demonstrado a continuidade do processo de mudança. Um exemplo é o Programa de Bonificação por Resultados, iniciativa da presidência da Fundação CASA-SP e inédito entre as fundações do governo. Para além dos resultados dos indicadores, desenvolvem-se outras ações, instrumentos e ferramentas auxiliares para a implementação e efetivação do programa. Outra iniciativa foi a adoção, estruturação e divulgação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), instrumento utilizado para garantir ao cidadão o direito ao acesso à infor-

mação, previsto na Lei Federal nº 12.527/2011 e no Decreto Estadual nº 58.052/2012. A implementação da Bonificação por Resultados (BR) e do SIC, da forma que está sendo feita, contribui para a modernização da administração e, consequentemente, para o aprimoramento dos resultados e monitoramento de avaliação da política socioeducativa.

Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos

ANA OTÁVIA RIBEIRO PAIVA, MARIA CRISTINA GONÇALVES, VANISSE CARDOSO E ANDRÉA ROCHA

O artigo aborda a experiência da elaboração da Cadeia de Valor na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG) e o potencial de geração de melhores resultados, a partir da ampliação de sua orientação por processos, com foco no cidadão. Definida por Michael Porter, a Cadeia de Valor é entendida como o levantamento dos processos necessários para entregar produtos e serviços a um beneficiário. A construção desse instrumento permite ao gestor se afastar da perspectiva tipicamente funcional da organização e visualizar, de maneira mais sistêmica e integrada, o funcionamento do conjunto de processos. A compreensão das relações de causas e efeitos contribui para a identificação do valor e dos benefícios agregados nos processos, bem como dos resultados e impactos gerados. A Cadeia de Valor da Seplag foi concluída com o levantamento de seis macroprocessos, desdobrados em 26 processos e mais de 90 subprocessos. O trabalho deve subsidiar melhorias na integração de ações nas perspectivas de estratégia, custos, recursos, inovação e tecnologia, contribuindo para o cumprimento da missão do órgão e para o alcance da visão de futuro definida.



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

AUDITORIA DE FOLHA

IDENTIDADE FUNCIONAL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

SISTEMA DE GESTÃO DE RH

CONTROLE DE ACESSO

PONTO ELETRÔNICO

CONTROLE BIOMÉTRICO DE TRANSAÇÕES

NOVAS SOLUÇÕES

Estruturantes

Suporte

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

ESTADOS E CONSAD



GESTORES RELATAM EXPERIÊNCIAS EM MISSÃO INTERNACIONAL

Projeto promove visitas de gestores aos Estados Unidos e ao Canadá, para estimular a modernização da gestão no Brasil

Representantes de dez estados brasileiros, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Ministério do Planejamento estiveram, no período de 11 a 16 de fevereiro deste ano, em missão de cooperação internacional nos Estados Unidos e no Canadá. A iniciativa financiada pelo BID teve como finalidade o intercâmbio de informações entre as nações. Os resultados da viagem foram apresentados no último painel do 89º Fórum Consad, realizado no dia 28 de fevereiro.

Durante o relato, a assessora técnica do Consad, Evelyn Levy; a diretora de tecnologia da empresa de consultoria e-Stratégia Pública, Fátima Porcaro; e os secretários de Estado que participaram da comitiva expuseram as experiências adquiridas na missão.

A apresentação da viagem técnica apoiou-se em três eixos: tecnologias, gestões do desempenho governamental e de pessoas. Na capital americana, a comitiva foi ao *US Office of Personnel Management* e teve reuniões no BID, em Washington, e na Universidade George Washington. No Canadá, o grupo acompanhou palestras na cidade de Ontário e fez visita ao *Treasury Board Secretariat*.

Principais práticas

Dentre as principais práticas do sistema de gestão da despesa canadense, destacam-se: o fato de cada organização passar por uma revisão estratégica, a execução efetiva e eficiente dos programas e o sistema de avaliação diferenciado de cada ministério. Na perspectiva da gestão de pessoas, o sistema de mérito é garantido. O modelo geral de pagamentos cobre 1,5 milhão de servidores.

Além disso, existe no Canadá uma forma de centralizar as compras públicas, promovendo economia ao governo. O modelo baseia-se em um programa que faz



Secretários visitam gestores nos Estados Unidos

a aquisição de mercadorias e de serviços, incluindo materiais de escritório, soluções em TI e projetos militares. Atualmente, atende a 140 departamentos e agências federais e faz o processamento de 55 mil contratos.

Na área tecnológica, a iniciativa americana *Recovery.gov* foi apresentada como um espaço na rede internacional de computadores destinado à prestação de contas de forma transparente. O site tem como objetivo detectar e prevenir fraudes e ainda mostra aos americanos a maneira como os fundos de recuperação estão sendo gastos pelos beneficiários.

Apoio

De acordo com o presidente do Consad, Eduardo Diogo, o grupo fez 14 visitas, das quais oito nos Estados Unidos e seis no Canadá. Porém, algumas instituições receberam o grupo em mais de uma oportunidade. "Este foi um encontro muito consistente do ponto de vista do conteúdo discutido e da oportunidade de aprendizado. E foi, acima de tudo, um momento de convivência harmoniosa", lembrou o presidente.

Na ocasião, o presidente do Consad agradeceu aos membros do BID e do Ministério do Planejamento por concretizarem a experiência. Destacou o apoio



Reunião com o governo canadense

oferecido pelo especialista principal do BID, Pedro Farias, dizendo que "o BID foi fundamental para o sucesso da missão".

"O Consad, por intermédio de sua presidência, fez um ofício para o BID e para a ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, Miriam Belchior, solicitando que fosse conferido ao Conselho apoio semelhante à missão que estamos planejando para a Austrália, no mês de julho", revelou Diogo.

A participação dos governos estaduais foi destacada pelo presidente Eduardo Diogo. Representantes de dez estados brasileiros estiveram nas atividades da comitiva. "Foi uma agenda muito intensa, pois visitamos 14 instituições nos Estados Unidos e no Canadá", observou.

Neste ano, além da Austrália também serão realizadas visitas ao Chile, onde os gestores deverão conhecer experiências nas áreas de orçamento e gestão por resultados.

ENTREVISTA

Em entrevista concedida à Revista Governança & Desenvolvimento, Livânia Farias, secretária da Administração do Estado da Paraíba avalia a experiência promovida pela missão de cooperação internacional, iniciativa que tem como principal objetivo capacitar os gestores responsáveis pela modernização da gestão pública no País.

COMO A TROCA DE EXPERIÊNCIAS INFLUENCIARÁ O TRABALHO NA SECRETARIA?

Influenciará de uma maneira bem positiva, tendo em vista que a troca de experiência foi muito satisfatória, como também proporcionou uma troca de conhecimento inigualável.

QUAIS ASSUNTOS MAIS SE DESTACARAM?

Os assuntos que mais se destacaram foram o planejamento e a forma como nos EUA as metas são aplicadas e consequentemente cumpridas, principalmente com relação à gestão de TI em Maryland. Também destaco a forma como eles discutem e traçam as metas. Já no Canadá, vale salientar o planejamento e a realização de compras.



Livânia Farias

COMO VOCÊ AVALIA A MISSÃO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL?

A missão de cooperação internacional é de suma importância diante das trocas de conhecimento, como também uma oportunidade única para que o gestor possa adquirir experiências, aproveitando para aplicá-las no dia a dia de sua gestão.

AGENDA COMUM É FORMALIZADA DURANTE A 1^a JORNADA INTERNACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA EM BRASÍLIA

Evento promovido pelo Ministério do Planejamento contou com as participações dos secretários Eduardo Diogo e Gustavo Nogueira

A Agenda Comum de Gestão Pública União – Estados, que estabelece diretrizes e prioridades de investimentos para o fortalecimento da gestão pública, foi oficializada no dia 11 de março, durante a cerimônia de abertura da 1ª Jornada Internacional de Gestão Pública, no Centro de Convenções Ulisses Guimarães, em Brasília.

Assinaram o documento o presidente do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), Eduardo Diogo; a ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, Miriam Belchior; a ministra de Relações Institucionais, Ideli Salvatti; e o presidente do Conselho Nacional de Secretários Estaduais do Planejamento (Conseplan), Gustavo Nogueira. O evento contou com a participação do governador Agnelo Queiroz e secretários de Estado como o da Administração Pública, Wilmar Lacerda, e o secretário-chefe da Casa Civil, Swedenerger do Nascimento Barbosa, entre outras autoridades.

Resultado de uma atuação conjunta – do Consad, do Conseplan, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Mpopg) e das secretarias estaduais de Administração e de Planejamento –, a Agenda, que possui dez eixos temáticos, foi apresentada aos secretários e consolidada durante o 88º Fórum Consad, realizado em Belo Horizonte, em dezembro de 2012. Os temas foram divididos entre os representantes das secretarias estaduais, para que fossem analisados.

Pacto federativo

Segundo o presidente do Consad, Eduardo Diogo, a agenda trata de um pacto federativo em que os go-



Eduardo Diogo, Ideli Salvatti, Miriam Belchior e Gustavo Nogueira formalizam a Agenda Comum

vernais estaduais e federal se comprometem a seguir as mesmas diretrizes para melhorar o atendimento ao cidadão e, como consequência, aprimorar a governança pública e os meios de controle e de fiscalização. "Com a Agenda Comum, a gestão pública é pensada independentemente de mandatos", explicou Eduardo Diogo.

Debates foram promovidos ao longo de 2012, para a definição dos eixos temáticos que deverão promover a melhoria e a inovação da gestão pública brasileira. Durante a sua fase de construção, o Consad definiu oito eixos temáticos, enquanto o Conseplan contribuiu com a indicação de dois. "Se o processo de construção dessa agenda já foi de grande valia, vamos agora em busca de resultados", comentou, com entusiasmo, o presidente.

Para a conclusão do documento, o Ministério do Planejamento fez ajustes a fim de adequar os assuntos ao programa Governo Eficiente. “Não houve dispersão de esforços. Agora temos a chance de caminharmos no mesmo rumo e fortalecer as ações”, reforçou Ana Lúcia Amorim.

eConsig. A solução em consignações.

Flexível e transparente, ágil e seguro, simples e inovador. Assim é o eConsig, o Sistema Digital de Consignações da Zetrasoft. Presente em mais de 15 estados brasileiros com aproximadamente 3 milhões de servidores públicos atendidos. Além de modernizar e organizar o processo operacional de consignações, trabalha de acordo com a sua demanda, contemplando todo tipo de desconto facultativo. Conheça o eConsig. Seja qual for o desafio, ele consegue resolver.

eConsig

zetrasoft

MATRIZ
Rua Pernambuco, 1077 – 7º Andar
Funcionários – CEP: 30130-151 – BH / MG
Tel.: (31) 3194-7700 - Fax.: (31) 3194-7724

FILIAL SP
Av. Roque Petroni Júnior, 1089 – Sls. 402 e 404
Morumbi – CEP: 04707-900 – São Paulo / SP
Tel.: (11) 5181-7095
www.zetrasoft.com.br



SERVIDORES FAZEM TURISMO PELO ESTADO DE ALAGOAS

Governo incentiva turismo interno para servidores públicos por meio da campanha "Alagoas para Alagoanos". Projeto vai até novembro de 2014

■ POR GÉSIA MALHEIROS – SEGESP/AL

O Governo do Estado de Alagoas lançou uma campanha inédita e intitulada "Alagoas para Alagoanos". Destinada exclusivamente aos servidores públicos estaduais efetivos ou comissionados e às suas famílias, a campanha incentiva o turismo interno, que, em parceria com a iniciativa privada, oferece descontos especiais que chegam a até 50% em estabelecimentos turísticos como hotéis, pousadas, restaurantes.

A campanha lançada pelo governo alagoano por meio das secretarias estaduais da Gestão Pública (Segesp) e do Turismo (Setur), em 14 de março de 2013, estará em vigor até novembro de 2014, durante a baixa temporada que corresponde aos meses de março, abril, maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro (exceto feriados prolongados, datas comemorativas e eventos locais).

A campanha está inserida nas ações do Programa de Valorização do Servidor Público de Alagoas, criado em 2008, a fim de fomentar a política de Gestão de Pessoas do governo alagoano. "As áreas mapeadas pela pasta do Turismo e a parceria com a iniciativa privada estimulam o turismo interno de uma forma nunca antes executada, pois possibilitam duas coisas muito positivas: conhecer as nossas riquezas naturais e culturais e



TÉRCIO CAMPINHO

Daniele Novis e o secretário Alexandre Lages



promover lazer e entretenimento aos servidores públicos por um valor atrativo”, enfatiza o titular da Segesp, secretário Alexandre Lages.

Logística da campanha

Os servidores públicos estaduais receberam um cartão que dá direito, a eles e às famílias, de obter descontos durante a baixa temporada turística. Nos estabelecimentos credenciados, o servidor deve apresentar esse cartão desconto e um documento que comprove seu vínculo empregatício, além de documento com foto. Caso o empreendimento ofereça outra promoção nessa época de baixa temporada, ela não se torna cumulativa à promoção do servidor.

Site da campanha

Os destinos oferecidos pela campanha “Alagoas para Alagoanos” e os respectivos estabelecimentos turísticos que já aderiram à campanha estão disponíveis para consulta na página www.alagoasparaalagoanos.al.gov.br.

No site, há informações geográficas, dicas de diversão e localização dos atrativos históricos da capital Maceió. Na página, os servidores também vão poder identificar os hotéis, as pousadas, os pontos turísticos e outras informações importantes dos municípios elencados dentro das quatro regiões turísticas do Estado.



MAIS FUTURO

Cerca de 1,5 mil jovens baianos conseguiram o primeiro emprego por meio do programa que avança agora na captação de jovens pelo interior

■ POR DÉBORA FERNANDES – SAEB/BA

Lucilene Ribeiro, 23 anos, emociona-se ao lembrar de quando saía às quatro da manhã para, a pé, enfrentar o trajeto de aproximadamente dez quilômetros, de casa, no bairro da Liberdade, à Faculdade de Enfermagem, em Amaralina. Na época, ainda sem um trabalho fixo e morando sozinha com a avó, chegou a cogitar abandonar o curso, até que recebeu a convocação para participar do Mais Futuro, programa estadual de estímulo ao primeiro emprego. "Fiquei muito feliz quando recebi a carta. Eu já era bolsista integral pelo ProUni, mas, apesar de não pagar a faculdade, havia despesas com alimentação e livros. Já estava pensando em parar, então, foi uma ótima oportunidade", lembra. Hoje, Lucilene está formada e cursa pós-graduação em Enfermagem em Cardiologia. À espera do resultado de seleção da Secretaria de Saúde da Bahia, ela vislumbra seu futuro no serviço público federal.

Ela é um dos 26 mil jovens que participaram da segunda seleção pública para a composição do Banco de Aprendizes do Estado da Bahia, em 2011. "Fiquei sabendo na escola que estava havendo a seleção para as Voluntárias Sociais. Visitei o site na casa de um vizinho, pois, em casa, não havia computador, e fiz a inscrição", conta. Aprovada e convocada a trabalhar na primeira turma de jovens aprendizes da Procuradoria-Geral do Estado (PGE), Lucilene passou pelos dois anos do programa, sendo capacitada e acumulando conhecimento, tanto da área de trabalho quanto do relacionamento interpessoal. "Ao passar pelas capacitações, a gente aprendeu muita coisa. Eu trabalhei na área de processos da PGE, e hoje eu tenho conhecimento de processos e sistemas. Hoje eu tenho consciência de que



entrei aprendiz e saio profissional especializada no ramo administrativo", avalia.

Também formando da primeira turma do Mais Futuro da PGE, Rafael Melo Borges, 23 anos, morador de Itapuã, viu no programa uma oportunidade de melhorar seu currículo. Tendo passado por apenas um emprego, entendeu que poderia aprender mais dentro do serviço público. "Fiquei sabendo da seleção pela internet e também pela indicação dos amigos. Fiz a seleção e me senti bem entusiasmado quando me招ocaram. É uma vitória a gente fazer uma seleção e ser chamado", conta. E, por fim, o serviço público o conquistou. Mesmo ainda não cursando uma faculdade, Rafael dedica seu tempo estudando para concursos. "Quero mesmo é ingressar na área. Através do trabalho aqui, na PGE, descobri que minha intenção é seguir carreira pública", projeta.

De olho no mercado de trabalho, Rodrigo do Espírito Santo, 22 anos, morador do bairro de Valéria, inscreveu-se na primeira seleção pública para o Banco de Aprendi-



Turma de formandos do programa Mais Futuro

zes do Estado da Bahia. Na época ele foi chamado para trabalhar na Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb), mas não pôde conciliar com o curso de Engenharia Sanitária e Ambiental. Dois anos depois, foi chamado para ingressar no Mais Futuro. "Veio em um momento muito oportuno. É a preocupação que todo jovem tem, mesmo estando na universidade, é ter um vínculo com o mercado de trabalho, não esperar sair formado com 25 anos para depois tentar uma oportunidade. Foi nesse pensamento que eu entrei, para, quando concluir meu curso, ter uma ideia do que é o ambiente corporativo", explica. Com foco nas empresas privadas, Rodrigo ainda planeja mudar de graduação, investindo no ramo da Arquitetura.

Entre 2008 e dezembro de 2012, 1.449 jovens conseguiram o primeiro emprego por intermédio do programa Mais Futuro, uma ação da Saeb em parceria com as Voluntárias Sociais da Bahia (VSBA). O objetivo do Mais Futuro é inserir, no mercado de trabalho, estudantes de 14 a 22 anos incompletos, oriundos de escola pública e

em condição de vulnerabilidade social. "Até 2014, 5 mil jovens já deverão ter passado pelo programa", prevê Joana Pinheiro, diretora de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas da Saeb.

No final do ano passado, o Mais Futuro sofreu alteração no seu modelo de gestão, passando a operar de forma quadripartite. "A Saeb se encarregará da coordenação geral do programa, e as VSBA serão responsáveis pela concepção pedagógica e acompanhamento social dos jovens. A parceria se estende também ao órgão que demanda a mão de obra e uma entidade sem fins lucrativos credenciada, a exemplo do Centro de Integração Escola-Empresa (CIEE), que atuará junto às VSBA na execução das capacitações", explica Pinheiro.

O Mais Futuro disponibiliza para os órgãos demandantes os jovens já classificados por seleção pública, que formam um banco de dados com 10 mil nomes. Os jovens convocados trabalharão na função de auxiliar-administrativo e terão formação técnico-profissional, com acompanhamento das VSBA. Neste ano, será iniciada a interiorização do programa, que terá, neste primeiro semestre, a formação de um novo Banco de Aprendizes para a região de Feira de Santana. A perspectiva é a participação de 5 mil jovens na seleção pública.

A iniciativa do Mais Futuro é pioneira no País por disponibilizar aos órgãos estaduais da Administração Direta baiana a oferta de jovens aprendizes. Pelas diretrizes do Ministério do Trabalho, apenas os órgãos ligados à Administração Indireta devem dispor de um percentual de suas vagas para jovens e adolescentes aprendizes. O Mais Futuro quer internalizar a prática, tanto na Administração Direta quanto na Indireta, fazendo da iniciativa um projeto prioritário de governo.

O modelo de capacitação contempla treinamento teórico de mais de 400 horas, dividido em módulos que incluem disciplinas como: qualidade no atendimento, Administração Pública, informática, noções de empreendedorismo, entre outras. Parte da capacitação teórica é feita nas VSBA, e o aprendizado específico, diretamente nas unidades de atuação dos jovens, com monitoramento permanente.

Após dois anos de experiência, o currículo dos jovens é inserido no banco de dados do Sistema de Intermediação para o Trabalho (SineBahia). As diretrizes do programa são estabelecidas pelo Decreto Estadual nº 11.139/2008, que regulamenta a contratação de jovens conforme as determinações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).



CEARÁ AVALIA PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO E PREPARA PRIMEIRO LEILÃO DE IMÓVEIS

Secretaria do Planejamento e Gestão começou o trabalho de avaliação do patrimônio imobiliário do Estado

■ POR LUIZ PEDRO NETO – SEPLAG/CE

O Governo do Estado, por meio da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), iniciou uma avaliação detalhada do patrimônio imobiliário do estado, com o objetivo de aumentar a sua atuação na gestão patrimonial e, por consequência, o melhor uso do ativo imobiliário, bem como adequar-se às novas regras de contabilidade aplicadas ao setor público.

Ao todo, o trabalho abrange a avaliação de 6.782 imóveis do Governo do Estado, entre urbanos típicos, atípicos e rurais, localizados nos 184 municípios do Ceará, além de uma fazenda no interior paulista. O primeiro passo foi a contratação, por meio de processo licitatório, de uma empresa especializada. A vencedora foi a Nasser Hissa Arquitetos Associados, que já iniciou o trabalho.

O trabalho envolve a avaliação de um lote inicial de 124 imóveis, incluindo uma fazenda localizada em Guaratinguetá (SP), num terreno de 235 hectares. Todas as unidades desse lote farão parte do primeiro grande leilão de imóveis que o Governo do Estado realizará ainda neste ano. Os laudos técnicos e a respectiva avaliação dos demais imóveis deverão ser entregues no prazo de até 13 meses.

A primeira reunião do Secretário do Planejamento e Gestão do Governo do Estado, Eduardo Diogo, com o diretor da empresa, arquiteto José Hissa, aconteceu no dia 13 de maio deste ano, na Seplag. Durante a reunião – da qual participaram o coordenador de Recursos Logísticos e de Patrimônio da Seplag, Diarley Almeida, engenheiros e topógrafos da empresa –, foram apresentadas a metodologia de cadastro e a de avaliação, assim como foram definidos os prazos para a execução

do trabalho, que deverá ser concluído ainda neste ano.

Para o secretário da Seplag, Eduardo Diogo, o projeto se paga: “Com o valor a ser arrecadado no leilão, temos a certeza de que cobriremos os custos do projeto”. Eduardo Diogo destacou ainda a missão da Seplag de fazer a interface com todos os dirigentes máximos dos órgãos e das entidades, no sentido de facilitar o cumprimento do cronograma de visita dos funcionários da empresa contratada.

O coordenador da Copat, Diarley Almeida, ressaltou que “o levantamento de todos os imóveis do Governo do Estado com a emissão de laudos técnicos e suas respectivas avaliações será de suma importância para uma nova gestão do patrimônio público estadual e a adequação à nova contabilidade aplicada ao setor público”.

O trabalho será dividido em quatro etapas: topografia e cadastro; avaliação e elaboração do laudo; pesquisas cartoriais; e abastecimento do Novo Sistema de Gestão de Bens Imóveis (SGBI). Na primeira fase, todos os imóveis do Governo do Estado serão vistoriados por uma equipe composta de um cadastrador/topógrafo e um auxiliar, munidos de equipamento de GPS, trena e um tablet PC.

Na etapa de avaliação, serão levantadas todas as variáveis que possam influir no valor do imóvel, por meio de uma pesquisa de mercado. A homogeneização dos dados será feita preferencialmente por inferência estatística, e, quando não possível, a homogeneização será por fatores, chegando, assim, a uma convicção de valor dentro do campo de arbítrio estabelecido pela NBR-14653.



Secretário Eduardo Diogo coordena reunião de planejamento da avaliação do patrimônio imobiliário do Ceará

Na terceira fase, será realizada uma pesquisa cartorial de busca de todos os imóveis pertencentes ao Estado do Ceará, como também a emissão das certidões atualizadas das respectivas matrículas. Para os imóveis que não tiverem registro ou transcrição, os cartórios emitirão uma certidão negativa de ônus, o que norteará o Governo do Estado para uma ação de regularização das referidas áreas.

Para cooperar com a logística dos trabalhos de cadastro e topografia, o Estado do Ceará foi dividido em dois setores: 1) a região metropolitana de Fortaleza, que inclui os municípios localizados a até 100 km da capital; e 2) o setor que abrange os demais municípios do interior do estado.

No trabalho, serão mobilizadas 20 equipes, entre cadastradores/topógrafos, auxiliares técnicos, auxiliares administrativos, gestores de campo, engenheiros e coordenadores, totalizando 50 colaboradores.

As equipes deverão vistoriar os imóveis para fazer as medições de área e a localização geográfica do terreno, com GPS (georreferenciamento), além de responder a um questionário sobre os dados do imóvel e o registro fotográfico, tudo de forma eletrônica, em tablet PC, por intermédio do qual será transmitido, via internet, os dados da vistoria para o escritório em Fortaleza. Todos os dados da vistoria e de registro fotográfico serão armazenados em servidor próprio, no escritório da empresa contratada em Fortaleza.

Depois do recebimento dos dados de cadastro e topografia, a equipe fará a avaliação de cada imóvel, utilizando software desenvolvido para esse projeto. Serão analisados alguns critérios técnicos, como a área do terreno, a área construída, o estado de conservação, o padrão de acabamento, a idade aparente e a localização, entre outros. De posse desses critérios, essas variáveis serão inseridas numa equação de regressão, que resultará no valor de avaliação do imóvel.

As plantas topográficas e os croquis dos imóveis serão desenhados em computador, em programa tipo CAD (computer-aided design), enquanto os memoriais descritivos serão gerados de forma automática, em software específico de topografia, todos com informações georreferenciadas, o que facilitará a localização de qualquer um dos imóveis em futuras vistorias. Nessa fase de elaboração das plantas, será feita uma pesquisa junto a todos os órgãos do estado, para o levantamento de projetos de arquitetura ou de plantas topográficas, com o objetivo de analisar a qualidade e a compatibilização com as informações coletadas em campo.

Ao laudo técnico e à avaliação, após análise final por parte dos engenheiros avaliadores, serão anexados a matrícula atualizada, a planta, o memorial descritivo e um CD, o qual conterá todas as informações para a migração para o Novo Sistema de Gestão de Bens Imóveis (SGBI). Tudo isso comporá o produto final para cada um dos imóveis do estado.



NOVAS NOMEAÇÕES PARA O DF

Governo do Distrito Federal realiza mais de 22 mil nomeações, mas respeitando os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal

■ POR TÂNIA ROCHA - SEAP/DF

ASCOM SEAP



Governador do DF, Agnaldo Queiroz, e o Secretário de Administração, Wilmar Lacerda, negociam com servidores do GDF

O Governo do Distrito Federal (GDF) comprova, a cada dia, a qualidade da sua gestão pública. Em pouco mais de dois anos de administração, nomeou mais de 22 mil concursados, diminuindo, assim, o número de cargos comissionados – atualmente ocupados, na sua maioria, por servidores efetivos. Além do compromisso com os concursados, o GDF vem investindo na capacitação do próprio pessoal, e transformado essas ações não só em política de Governo, como também em política de Estado, visando sempre ao bem-estar da população.

Segundo o secretário de Administração Pública do Distrito Federal (Seap), Wilmar Lacerda, a nomeação de novos servidores foi feita em total respeito ao rigoroso controle dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). As áreas contempladas pelos concursos foram, principalmente, as da saúde, da educação e da segurança pública. Só para a saúde, foram nomeados 12.302 servidores, enquanto, para a educação,

foram 3.972. “Mais do que uma política de Governo, o GDF vem demonstrando, na prática, sua preocupação com a saúde do servidor, e fortalece a ideia de que essas ações fazem parte de uma política de Estado. Como exemplo, temos a Política de Saúde e Segurança no Trabalho, da Subsaúde (Seap), que é considerada referência para o País, e foi destaque no VI Congresso Consad de Gestão Pública”, destacou Lacerda. O GDF, por intermédio da Subsaúde da Seap, lançou o *Manual de Perícia Médica Oficial*, no final do Congresso de Gestão Pública, realizado em abril, no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília. Esse manual, aprovado pelo Conselho de Saúde e Segurança, é mais uma prova da construção coletiva e democrática das políticas públicas.

Nomeações

Para o governador do Distrito Federal, Agnaldo Queiroz, esses novos profissionais representam um avanço histórico do GDF na valorização e no fortalecimento do DF. “A

meta do governo é reduzir as desigualdades sociais, promover a capacitação dos servidores e o comprometimento do GDF com os concursados. Na área da educação, o GDF fechou um acordo histórico com os professores da Rede Pública de Ensino", detalhou Agnelo. As principais reivindicações da categoria – como reestruturação da carreira, incorporação de gratificações e reposição salarial com base na previsão de inflação prevista para o período – foram atendidas. O piso salarial da categoria foi para R\$ 5.400,00, o mais alto do País. A gratificação por atividade em tempo integral, de dedicação exclusiva ao magistério (Tidem), será incorporada ao salário de todos os profissionais da categoria. Essa incorporação se dará de forma retroativa ao mês de março. Trata-se de uma reivindicação, que, em razão de seu custo elevado, havia sido rejeitada anteriormente, por diversos governos.

Estabilidade na folha de pagamento

A atual gestão estabilizou o crescimento da folha de pagamento dos servidores do GDF, em 9,3%, ou seja, corresponde a menos da metade do que era praticado no início do governo, quando a folha crescia quase 17% ao ano. A eficiência de um gestor público é isto: contratar mais e diminuir o valor anual do percentual de despesas, conforme comprova o gráfico do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos do GDF e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

O GDF, por meio da Secretaria de Administração Pública, desenvolve uma gestão responsável e eficiente, com ajustes nas contas e atuação sincronizada com as demais pastas.

Respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal – O GDF conteve o crescimento das despesas do Governo com pessoal e enfrentou o desafio de manter o índice de gastos com a folha de pessoal, em média, 1% abaixo do limite prudencial imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que é de 46,55% da receita corrente líquida.

Contratação de mais de 22 mil concursados – Os esforços em atender aos limites da LRF garantiram ao GDF a contratação, por concurso, de mais de 22 mil novos servidores, o que trouxe eficiência e dinamismo à Administração Pública do Distrito Federal.

Capacitação dos servidores – O Governo do Distrito Federal, por meio da Escola de Governo (Egov), está investindo na formação continuada dos servidores, por meio de projetos e programas. Os projetos estão sen-



Secretário Wilmar Lacerda

ASCOM/SEAP

do construídos em parceria com algumas instituições, como a Universidade de Brasília, a Enap e a Esaf, e estão sendo executados pelos próprios servidores do GDF, que passaram a ter o direito de receber a gratificação por encargo de curso ou concurso, a partir da promulgação do Regime Jurídico dos Servidores do GDF (Lei Complementar nº 840/2011).

Novo Regime Jurídico criado pelo GDF – Sancionada em 2011, a Lei Complementar nº 840/2011 estabelece, pela primeira vez, todos os direitos e deveres dos servidores do DF. O novo diploma legal mantém todos os direitos adquiridos e personaliza direitos, deveres e prerrogativas aos servidores do GDF. Vale ainda ressaltar que, no dia 25 de março, o governador do Distrito Federal, Agnelo Queiroz, sancionou a Lei Complementar nº 862. Essa lei prevê a concessão de licença ao servidor por motivo de doença de parentes de até segundo grau. Assim, o servidor poderá tirar licença para acompanhar cônjuge ou companheiro, padrasto ou madrasta, filhos, pais, enteados e parente colateral consanguíneo ou afim até o segundo grau civil.

Do caos para o equilíbrio

Em pouco mais de dois anos, o GDF superou uma grave crise, herdada de outros governos. Com a atuação do governador Agnelo Queiroz, a partir de 2011 foram cumpridos todos os acordos firmados pelos governos anteriores com os servidores. Além disso, o novo governo contratou e qualificou seu pessoal. Essas importantes ações só foram possíveis graças ao controle do crescimento desordenado do gasto com pessoal, que ameaçava trazer graves problemas à população do Distrito Federal, decorrentes das penalidades impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Essa iniciativa gerou equilíbrio nas contas públicas.



A MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO

A Nova Política de Pessoas do Poder Executivo é um marco na história do serviço público capixaba. Mais de 15 mil profissionais foram beneficiados

■ POR RAFAEL PORTO – SEGER/ES

A Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Espírito Santo (NPGP), sancionada pelo governador Renato Casagrande (Lei nº 637/2012), foi destaque durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública. O instrumento de valorização dos servidores públicos capixabas foi apresentado no painel “Avanços da Meritocracia no Brasil”, que revelou a moderna gestão pública praticada no Espírito Santo.

A criação da Nova Política de Gestão de Pessoas é uma das ações do Comitê Estratégico de “Valorização do Servidor e Melhoria da Gestão Pública”, um dos oito pilares que orientam a gestão do Poder Executivo Estadual. O secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger), Aminthas Loureiro Júnior, enfatiza, com as seguintes palavras, a importância do novo instrumento: “É muito importante lembrar que falamos de algo inédito no estado, que vai gerar resultados extremamente positivos. A valorização do servidor e a melhoria da gestão pública nos permitirão alcançar reflexos na prestação dos serviços à sociedade capixaba, com mais eficiência, efetividade e eficácia”.

De acordo com o subsecretário de Inovação na Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Charles Dias de Almeida, um dos responsáveis pela apresentação do projeto durante o Congresso Consad, a nova política está entre os principais modelos criados no País.

“O Governo do Espírito Santo é parte do conjunto de estados que criaram um modelo de gestão estratégica orientada para resultados. Em vários painéis, percebemos que há um movimento para formular políticas focadas nos servidores, e nós estamos no caminho certo, buscando a melhoria do serviço público por meio da valorização do servidor”, confirmou.

ASCOM SEGER



Aminthas Loureiro Júnior, Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos

A Nova Política

Sancionada no mês de agosto, a Nova Política de Pessoas do Poder Executivo é um marco na história do serviço público capixaba. A ferramenta cria instrumentos para a promoção e a progressão funcional dos servidores, valorizando o bom desempenho de profissionais que buscam o desenvolvimento pessoal e a inovação no governo. Atualmente, mais de 15 mil profissionais foram beneficiados.

Antes pautada por apenas dois eixos – provimento e carreira –, a gestão de pessoas agora está estruturada em sete pilares: Planejamento de RH; Seleção e Admis-



são de Pessoal; Cargos, Carreira e Reconhecimento; Gestão de Desempenho; Desenvolvimento de Pessoas; Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional; e Relações Sindicais.

A Nova Política estabelece novos instrumentos de promoção por seleção e por senioridade (tempo + desenvolvimento + desempenho) para as carreiras remuneradas por subsídio, e permite, ainda, a movimentação nas carreiras, por meio da progressão por desempenho e por titularidade.

Na promoção por seleção, o servidor, depois de avaliado, soma pontos para o crescimento na carreira profissional. Entre os critérios de avaliação estão: desempenho individual; capacitações e qualificações profissionais; premiações; apresentação e publicação de trabalhos científicos; atuação em comissões e conselhos não remunerados; participação na gestão de contratos; e assiduidade.

No mês de março, o governo deu início à avaliação de desempenho individual. O instrumento faz parte da Nova Política, dentro do escopo de Gestão de Desem-

penho. O objetivo central é avaliar as competências que contribuem para a atuação do servidor, permitindo aprimorá-las com ações de desenvolvimento, tais como capacitação e aperfeiçoamento profissional, específicas por área de atuação. Desse modo, a medida resultará também em uma contínua melhoria dos serviços prestados à população.

Participação

Ao todo, seis projetos do Espírito Santo foram selecionados para o congresso. O evento será uma oportunidade para que os gestores públicos de todo o País conheçam os programas de referência implantados no Estado e divulguem o que está sendo desenvolvido no serviço público capixaba.

Nesta edição, dos seis projetos capixabas selecionados, dois são desenvolvidos por equipes da Secretaria de estado da Justiça (Sejus), um pela Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger), um pela Secretaria de Planejamento (Sep), e dois pela Polícia Militar do Espírito Santo.

GOIÁS IMPLANTA ARROJADO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES

Servidores fazem cursos no exterior com o objetivo de melhorar os serviços prestados à população. Seleção é feita por meio de provas e avaliação de currículo

■ POR EDSON VANDER – SEGPLAN/GO

O Governo de Goiás, por meio da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (Segplan), colocou em prática um arrojado programa de qualificação do servidor da Administração Pública Estadual. Voltado aos diferentes níveis do quadro de pessoal, o programa leva servidores para fazerem cursos fora do País, em parceria com o Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social (Ilpes), em Santiago do Chile. A instituição é vinculada à Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal).

Os servidores também devem participar, neste ano, de um curso em Fontainebleau, no Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead, na sigla em francês), uma das mais renomadas escolas de Administração e Negócios do mundo. Todos serão selecionados por meio de provas e avaliação de currículo, democraticamente.

O objetivo, diz o secretário Giuseppe Vecchi, titular da Segplan, é profissionalizar a gestão qualificando os servidores para melhorar os serviços prestados à população. "Infelizmente, no Brasil inteiro, os gastos com a folha são excessivos. A Administração Pública, seja federal, estadual ou municipal, ainda é cara para a sociedade. Tá certo? Não. Nós estamos fazendo a tarefa de casa, estamos caminhando pra corrigir. Se ainda não é possível, no Brasil, enxugar a máquina como gostaríamos, a forma de diminuir esse custo para a sociedade é melhorar a produtividade, profissionalizar a Administração Pública – essa é a nossa lógica. É resultado. É

PAULO MACHADO



Sala de aula da Escola de Governo Henrique Santillo

avaliação ou provão como querem chamar, meritocracia, o ponto, auditoria de salários, pra não deixar uns trabalhando mais e ganhando menos, ofertando serviços de excelência, descomplicando a vida de quem necessita do governo. Nosso propósito com esse programa de qualificação do servidor é estabelecer um novo padrão no serviço público, em que ganhamos todos, os servidores e a sociedade", comenta Vecchi, que é economista.

A política de qualificação do servidor estadual está embasada em seis grandes eixos: Capacitação da Alta Administração Pública; Programa de Melhoria do Planejamento e da Gestão Pública; Formação de Gerentes; Captação de Recursos e Incremento de Receitas nos



Capacitação leva servidores à sala de aula

Órgãos; Apoio à Agenda Municipal e Parceria com Fornecedores. Em praticamente todas essas áreas já foram realizadas ações, e várias outras estão em andamento. Os programas são coordenados pela Escola de Governo Henrique Santillo, um centro de excelência na formação e qualificação de servidores.

De acordo com o secretário Giuseppe Vecchi, os cursos já se encontram em estágios avançados de desenvolvimento e abarcam os mais diversos segmentos do serviço público no Estado. "Estamos, neste momento, celebrando novas parcerias para levar qualificação de pessoal às prefeituras. Nossa objetivo é fazer com que a excelência na prestação de serviços se desenvolva em todo o estado, chegando a diversos níveis do poder público e contribuindo para fomentar o desenvolvimento socioeconômico dos municípios", comenta Vecchi, referindo-se a um projeto piloto de formação de gestores municipais.

Pós-graduação

Dos diferentes cursos e treinamentos realizados, um dos destaques está na área de pós-graduação. Em junho próximo, 160 servidores iniciam as aulas em quatro cursos de especialização oferecidos pela Segplan/Escola de Governo Henrique Santillo, a saber: Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Qualidade e Processos e Formação de Gerentes. São 40 vagas em cada curso, cujo processo de seleção dos candidatos teve três etapas: prova objetiva e exposição de motivos, análise curricular e entrevista.

O curso de Formação de Gerentes é destinado especificamente aos gerentes aprovados pelo Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e

Mérito, a chamada meritocracia, inédito sistema de seleção para cargos gerenciais, implantado por decreto em 2011 em todo o quadro de servidores do estado pelo Governo de Goiás, por meio da Segplan. "Isso significa dizer que, há dois anos, nenhum gerente ascende a postos de comando no funcionalismo público estadual sem passar pelo processo de seleção, que prima por critérios de competência medidos de forma democrática, objetiva e transparente" comenta o secretário Vecchi.

Todo esse esforço de qualificação, ressalta o secretário Giuseppe Vecchi, não deverá beneficiar apenas ao servidor individualmente, e sim ser partilhado com colegas de trabalho. "Queremos que esse conhecimento adquirido seja compartilhado, é uma inteligência que precisa se espalhar pelas diferentes áreas e por setores e do Governo", diz. Para isso, a Escola de Governo Henrique Santillo continuará promovendo fóruns específicos para a troca de experiências e motivação. Em junho próximo, será realizado o 2º Encontro Geral de Gerentes do Estado de Goiás, evento criado a fim de promover um ambiente de discussão de temas gerenciais, com foco em questões como gestão de pessoas, liderança e apresentação de cases de sucesso administrativo no próprio serviço público.

"Estamos promovendo uma revolução na máquina administrativa a partir de uma nova política de gestão. O servidor público tem papel fundamental na construção de um estado mais moderno e produtivo. Quando todo esse processo estiver concluído, tenho certeza de que o servidor vai sentir orgulho de estar inserido no que há de mais moderno em atendimento público", conclui Giuseppe Vecchi.



SEGEPE VAI RECADASTRAR SERVIDORES ATIVOS, INATIVOS E PENSIONISTAS DO ESTADO

Iniciativa acontece em atendimento à Lei nº 10.887/2004, que estabelece regras para a organização dos regimes próprios de previdência social

■ POR LISIANE COSTA – SEGEPE/MA

A Secretaria de Estado da Gestão e Previdência do Maranhão (Segep) vai iniciar o recadastramento dos servidores ativos, inativos e pensionistas do estado. Órgão responsável pela coordenação do processo, a Segep já informou que o recadastramento dos servidores acontecerá no período de junho a novembro deste ano.

A atualização dos dados cadastrais ocorrerá em atendimento à Lei nº 10.887/2004, que estabelece regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, dos militares dos estados e do Distrito Federal.

A expectativa do Secretário da Gestão e Previdência, Fábio Gondim, é que o recadastramento seja uma ferramenta de aprimoramento do controle do cadastro funcional de servidores ativos, inativos e pensionistas do estado, que confira ainda mais eficiência aos processos de gestão de pessoas e de concessão de benefícios previdenciários.

O gestor explica que, em 2012, a Segep concluiu a digitalização dos demonstrativos financeiros gerais, do ano de 1973 até o de 1994. Mas, em virtude do estado precário em que se encontrava o acervo documental, alguns dados não puderam ser digitalizados naquele primeiro momento. Neste ano, as informações atuais do servidor serão complementadas com a apresentação da documentação pendente, foto e biometria digital, que serão coletadas no ato do recadastramento. O procedimento viabilizará a confecção e a emissão, em 2014, dos cartões de identidade funcional para todos os servidores estaduais.



ASCOM/SEGEPE

Fábio Gondim: recadastramento trará mais eficiência aos processos de gestão

Gondim ressalta que “o recadastramento geral de dados integra um conjunto de ações e projetos prioritários da Segep para a modernização e eficiência da máquina pública e, consequentemente, a real melhoria dos serviços prestados ao servidor”.

Para que os 106 mil servidores do estado (capital e interior) possam atender à convocação do governo, o programa terá duração de seis meses e será dividido em três períodos. Cada período será designado a um grupo de servidores, propiciando, assim, ordenamento e tranquilidade ao processo de atualização dos dados cadastrais de todos.

MARANHÃO COMEMORA RESULTADO DO PNAGE

Objetivo do programa é melhorar a transparência das Administrações Públcas dos estados e do Distrito Federal

■ POR PATRÍCIA CAMACHO – SEGEPE/MA

A Secretaria de Estado da Gestão e Previdência (Segep) representou o Maranhão, juntamente com outros estados da Federação e a direção nacional do Programa Nacional de Modernização da Gestão dos Estados e do Distrito Federal (Pnage) do Ministério do Planejamento, no encerramento do programa, ocorrido no mês de abril, na sede do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em Brasília. O objetivo do Pnage é melhorar a efetividade e a transparência institucional das Administrações Públicas dos estados e do Distrito Federal, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público.

No término do Pnage, os representantes do Maranhão comemoraram o excelente resultado alcançado pela Segep, que saiu de um patamar de 1% de execução, em junho de 2011, quando o grupo de trabalho assumiu a coordenação do programa, para encerrá-lo em abril de 2013, com mais de 90% de execução. A conquista é fruto do trabalho desenvolvido pela equipe composta por Samuel Espósito, Gustavo Duailibe, Cláudio Gaspar, Ariadne Ruy, Edgard Magalhães e Marcos Fernando Jacinto, subsecretário da Gestão e Previdência. Para chegar a esse resultado, foi necessário alterar a estratégia, que passou a basear-se na concentração com prazos e responsáveis definidos por projeto. A mudança proporcionou a redução de 18 produtos, que não se concretizariam, para aproximadamente 6 com escopo ampliado.

Dentre os produtos ampliados, destacam-se dois: a Sala de Situação com Sistema de *Business Intelligence*, poderosa ferramenta já utilizada no mercado, trazida de forma pioneira para o serviço público do Maranhão, que conta com cinco telões e uma equipe técnica atuando, diariamente, para transformar os dados da base numé-



ASCOMSEGP

rica de vários sistemas em gráficos e tabelas, que servem de apoio para a tomada de decisões dos gestores da Segep; e o novo Sistema de Protocolo e Movimentação de Processos/e-processos, moderna ferramenta gerencial, que permite ao cidadão obter informações da tramitação de processos de qualquer terminal de computador, bastando, para tanto, acessar o endereço eletrônico do sistema e informar a origem e o número do processo.

Além da Sala de Situação e do e-processos, o cumprimento do Pnage também assegurou à Segep a realização dos seguintes projetos: Escritório de Projetos com Sistema de Gerenciamento de Projetos; virtualização de Processos; desenvolvimento da intranet da Secretaria, a ser lançada nos próximos dias; ações de capacitação; aquisição de hardwares e softwares; definição do Mapa Estratégico da Segep; e a digitalização dos documentos da Previdência da Secretaria, da Procuradoria-Geral do Estado e do Arquivo Central.

Na ocasião, o secretário Fábio Gondim parabenizou toda a equipe, pela dedicação e pelo comprometimento do objetivo comum de utilizar os recursos já disponibilizados, por meio do Pnage/BID, em projetos estruturados que se transformam em benefícios ao cidadão, e também pela modernização da gestão do Estado do Maranhão.



GERENCIAMENTO EFICIENTE E DE BAIXO CUSTO

Governo do Estado de Mato Grosso cria sistema de indicadores para subsidiar gestor público na tomada de decisões

■ POR EDILSON ALMEIDA – SAD/MT

Um dos maiores desafios apresentados à Administração Pública é conjugar eficiência com baixo custo. Sobretudo quando os objetivos estão voltados à busca de resultados em uma área governamental essencialmente complexa: a gestão de pessoas. Em resposta a essa preocupação, um grupo de técnicos da Secretaria de Administração de Mato Grosso apresentou um elemento fundamental para o cumprimento daquele objetivo, qual seja, a construção de um sistema de indicadores de fácil manutenção e de atualização relevante, a ponto de subsidiar o gestor público na tomada de decisões.

“Com isso, criamos um rol de indicadores e de informações gerenciais a partir de variados ambientes de armazenamentos de dados provenientes da rotina dos processos pertinentes à gestão de pessoas no setor público”, explicou o economista Ronaldo Rodrigues da Silva Costa, técnico da Superintendência de Gestão de Pessoas da SAD-MT. Essa ferramenta permitiu ao Governo de Mato Grosso a criação do primeiro boletim “Indicadores de Pessoal”, que traz uma série histórica de dados funcionais e financeiros de todos os servidores ativos e inativos do estado.

O trabalho foi apresentado durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública, realizado em Brasília, no painel “Planejamento da Força de Trabalho”. No final, recebeu uma avaliação promissora, que pode ser considerada como um prêmio: foi classificado como “espetacular” pela coordenadora do Comitê Científico, Evelyn Levy, uma das maiores especialistas em gestão de pessoas no Brasil. O programa de indicadores de gestão de pessoal da SAD, conforme ela previu no final da apresentação, tem tudo para

ASCOM SAD-MT



Ronaldo Rodrigues apresenta ferramenta de TI para gestão de pessoas

“se tornar um novo paradigma da Administração Pública para todo o Brasil”.

Especialista-sênior do Banco Mundial em Gestão Pública e idealizadora da carreira de Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo, Evelyn Levy declarou que o trabalho de Mato Grosso mostrou um “avanço impressionante” na gestão de pessoas. Ela sugeriu ao secretário de Administração, Francisco Faiad, que a iniciativa do governo fosse levada ao Fórum de Secretários, por se tratar de uma ferramenta fundamental para o cumprimento dos objetivos da Administração Pública, já que permite uma tomada de decisões rápida, objetiva e segura. Evelyn disse ainda acreditar que o método de uso da ferramenta de TI na gestão de pessoas poderá ser adotado pela grande maioria dos estados.

O indicador de pessoas é considerado muito útil do ponto de vista estratégico. Mas a construção da base



de cálculos pelos sistemas usados pela maioria dos governos é tida como muito complexa, a ponto de se tornar inviável quanto ao aspecto operacional. Resultado disso é a desconformidade, com "presenças estranhas", por exemplo, nas folhas de salários, de aposentadorias, e até mesmo de pensões. Há casos também de inchamento de uns setores e esvaziamento de outros. O gerenciamento proposto busca exatamente acabar com essas anomalias.

"Quanto maior a máquina da Administração, mais complexa é a gestão. Por isso, essa ferramenta tem sido tão essencial", comentou Débora Lopes Gagini, da Superintendência de Gestões de Pessoas da SAD de Mato Grosso. Ela ressaltou que um dos aspectos mais importantes diz respeito à possibilidade de auditoria permanente sob o controle de pessoal.

Para o secretário Faiad, o maior mérito desse sistema é que ele foi concebido graças ao comprometimento do servidor público com a busca da melhoria do padrão de atendimento das demandas. "Ele não ficou sentado, esperando uma solução de cima para baixo: a contratação de softwares caros e muitas vezes complexos. Isso fez a diferença", frisou.

Segundo Faiad, graças ao software, Mato Grosso atualmente tem absoluto controle de sua base, formada por pouco mais de 100 mil servidores. "Temos hoje um programa simples, de baixo custo e que já tem subsidiado nossas ações de governo e a definição da política de estado para o servidor".

O caminho para chegar a esse resultado exigiu muita percepção dos técnicos envolvidos. O desenvolvimento da pesquisa e a execução do projeto, de acordo com Ronaldo Rodrigues, basearam-se no pressuposto de que a grande maioria dos técnicos e dos especialistas em recursos humanos das instituições públicas do País utiliza as ferramentas do Office da Microsoft,

principalmente o Excel e o Access. Um dos grandes problemas para quem usa essa ferramenta é conseguir mapear todas as regras dos sistemas institucionais, principalmente a do Ergon, utilizado na maioria dos estados, e fazer com que essa solução entenda as correlações das tabelas e consiga gerar, de forma precisa, todas as informações.

O sistema desenvolvido permitiu que as fontes de dados relacionados aos fatos funcionais e financeiros de pessoal fossem fragmentadas em vários ambientes de armazenamento, pertencentes aos diversos sistemas institucionais do estado. O sistema interage a relação do Access com as fontes de dados. A linguagem/formato dos dados, independentemente da fonte, obedece a certo padrão, para que a ferramenta funcione de forma adequada.

Ronaldo explicou que, em métodos simples, foi possível construir um aplicativo de fácil mensuração, que aproveita as fontes confiáveis de informação existentes, poupando, assim, recursos, tempo e energia. A análise partirá de dados disponíveis do próprio Seap e de outras fontes institucionais do estado. O resultado final acaba de render congratulações à SAD, por parte da Assembleia Legislativa, que passa a ter uma rica fonte de informações, baseada no processo de transparência pública.

A Secretaria de Administração agora trabalha para que seja disponibilizado, na rede mundial de computadores, no endereço <http://www.sad.mt.gov.br>, um tutorial, que permitirá a construção dessa ferramenta. Os técnicos desenvolveram um método do tipo "passo a passo", que permitirá que qualquer servidor, com razoável conhecimento de banco de dados, consiga gerar as informações detalhadas sobre o perfil do quadro de pessoal efetivo, aposentados e pensionistas, e sobre remuneração e outros indicadores de pessoal.



BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM MUNICÍPIOS MINEIROS

Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais entra em vigor em todo o Estado

■ POR VANÚSIA DUARTE – SEPLAG/MG

Desde o dia 29 de abril deste ano, 655 prefeituras de Minas Gerais, o que representa 77% dos municípios do Estado, participam de uma experiência inovadora em relação à administração municipal. Esses municípios aderiram ao Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais, iniciativa do Governo de Minas que compartilha com os gestores municipais as boas práticas de administração implantadas pelo Executivo mineiro desde 2003, com o Choque de Gestão.

O programa, realizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), busca contribuir com as prefeituras para uma boa administração, utilizando técnicas modernas de gestão, com foco em resultados e na melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

Gratuito para as prefeituras, o programa é formado em cinco etapas e prevê uma premiação ao final. As cinco etapas são: capacitação, diagnóstico virtual e presencial, implantação de práticas de gestão, avaliação e monitoramento dessas práticas.

Cada prefeitura indicou até nove servidores com atuação em áreas estratégicas na Administração Municipal, para participarem do programa. Dessa forma, cerca de 5 mil servidores municipais estão sendo capacitados pelo Governo de Minas por meio da plataforma de Educação a Distância (EaD), do Canal Minas Saúde, da Secretaria de Estado de Saúde, parceira da Seplag no programa.

A capacitação é realizada em sete módulos e abrange as áreas de gestão, planejamento, finanças, recursos humanos, saúde, empreendedorismo e



Secretaria Renata Vilhena, no dia da solenidade de adesão dos municípios

introdução ao modelo de excelência para a gestão pública municipal.

Cada servidor participa da capacitação individualmente, no seu local de trabalho. Ele acessa o conteúdo do programa no site www.conversando-sobre-gestao.mg.gov.br, utilizando login e senhas de cadastro. No site, os temas do curso são trabalhados com a utilização de apresentações, cartilhas, leitura complementar e videoaulas. Tutores acompanham as atividades e podem esclarecer dúvidas.

Ao final de cada módulo, o servidor passa por um teste de conhecimento que lhe permite prosseguir com

Linha do Tempo - Cronograma



o curso. A aprovação requer uma média mínima de 60% na avaliação de cada uma das unidades de estudo.

O site www.conversandosobregestao.mg.gov.br não se limita à capacitação. Ele constitui um portal de comunicação do Executivo estadual, que disponibiliza para os municípios mineiros uma rede de melhores práticas, uma biblioteca de informações, além da plataforma de acesso ao conteúdo de capacitação EaD.

Diagnóstico, implantação de boas práticas e avaliação

Os conhecimentos adquiridos durante a capacitação fornecem aos servidores das 655 prefeituras subsídios para que elaborem, eles próprios, um diagnóstico virtual. Trata-se de um questionário que medirá a maturidade em gestão da prefeitura e as oportunidades de melhoria.

Em outra etapa, serão selecionadas cerca de 60 prefeituras que participarão também de um diagnóstico presencial, mais detalhado que o virtual. Essas prefeituras terão o apoio de especialistas do Governo de Minas para implantar algumas práticas de gestão que serão, posteriormente, monitoradas e avaliadas.

As prefeituras escolhidas para participar do diagnóstico presencial e da implantação de algumas práticas de gestão terão contrapartidas a oferecer ao programa. Elas deverão se comprometer, por exemplo, a estruturar a equipe estratégica de servidores e a garantir a dedicação às atividades propostas. Deverão, também, desenvolver um Plano de Ação para implementar as práticas de gestão priorizadas.

A metodologia e o conteúdo dos questionários para medir a maturidade e as oportunidades de melhorias foram elaborados pela Fundação João Pinheiro

(FJP), instituição de ensino e pesquisa do Governo de Minas. A FJP é a responsável, também, pela metodologia de implantação das práticas de gestão nos municípios, de monitoramento e de avaliação do desempenho das prefeituras.

Todas as prefeituras que participam do programa podem concorrer ao Prêmio Mineiro de Excelência na Gestão Pública Municipal, promovido pelo Instituto Qualidade Minas (IQM). Serão duas premiações: a primeira, ainda em 2013, reconhecerá os municípios que concluírem a capacitação; e a segunda, em 2014, aqueles que implantarem as boas práticas de gestão.

Expertise mineira para o desenvolvimento

Para a secretária de Estado do Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Renata Vilhena, o programa representa uma oportunidade ímpar para os gestores municipais, na medida em que disponibiliza a expertise em planejamento e administração, com entregas efetivas à população, acumulada e aperfeiçoada pelo Governo de Minas desde 2003, com o Choque de Gestão. “Esse modelo tem sido a força motriz que tem nos permitido avançar na última década em todos os indicadores, entre eles os indicadores sociais e econômicos”, disse.

A adesão de 77% das prefeituras ao programa surpreendeu a equipe técnica da Seplag, que tinha a meta de contar com a participação de 300 municípios. Na opinião da subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental da Seplag, Adriane Ricieri, responsável pela condução do programa, o grande número de municípios participantes deve-se ao fato de que “a busca por uma gestão eficiente e a profissionalização do serviço público é um caminho sem volta”.



SUCATA AJUDA A RENOVAR FROTA NO PARANÁ

Governo realiza leilões de sucata e de automóveis com o objetivo de arrecadar recursos para a renovação da frota do Estado

■ POR EVANDRO FADEL – SEAP/PR

O Governo do Estado do Paraná optou pela realização de leilões de sucatas e de automóveis, motos e utilitários inservíveis, como uma das formas de arrecadar recursos para a renovação da frota e a otimização de espaços nos pátios de estacionamento do Departamento de Transporte Oficial (Deto). Possuir veículos em boas condições de funcionamento é fundamental para a segurança dos servidores.

Do ano passado até o momento, o Departamento de Transporte Oficial, unidade da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência, conseguiu arrecadar cerca de R\$ 3,8 milhões em quatro leilões. Para julho deste ano está marcado outro, quando serão colocados 220 lotes à venda, à disposição dos interessados. A avaliação mínima é de R\$ 350 mil, mas estima-se alcançar até R\$ 800 mil.

Os resultados financeiros têm sido compensadores para a Administração Pública. "O Governo Beto Richa vem desenvolvendo ações efetivas de cumprimento das políticas públicas de modernização da logística do Estado do Paraná", ressaltou a secretária da Administração e da Previdência, Dinorah Botto Portugal Nogara. E complementou: "Na medida em que a frota do Estado é renovada, tem-se melhor desempenho, com menos custo".

O diretor do Deto, Ernani Augusto Delicato, destacou que os leilões, ao esvaziarem os pátios, também contribuem para a preservação da saúde pública. Com efeito, menos carcaças representam menos



locais para o depósito de lixo ou o acúmulo de água parada, onde o vetor da dengue encontraria espaço apropriado para se desenvolver. Nas suas palavras, "A dengue é um assunto muito sério, e o Estado do Paraná tem realizado várias ações no combate a essa praga. O esvaziamento dos pátios ajuda a combater a proliferação do mosquito".

Processo – Os veículos oficiais chegam aos pátios administrados pelo Deto quando completam mais de dez anos de uso, ou até mesmo antes, se seu estado oferecer risco ou implicar despesas demaisadas com a manutenção. Na hipótese de veículos acidentados, se o conserto for consumir 70% do valor do carro, ele imediatamente será encaminhado a um pátio e declarado como inservível.

A Comissão de Avaliação e Inservibilidade, formada pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência, é a responsável pela vistoria. Os documentos dos veículos classificados como inservíveis são preservados,



Pátio de veículos do Governo do Estado em Curitiba

para serem repassados aos arrematantes. Cada um dos carros é apresentado no leilão como um lote individual.

O Departamento de Trânsito do Paraná (Detran) dá baixa definitiva nos documentos daqueles considerados como sucatas. Eles somente poderão ser adquiridos por empresas de compra e venda de peças. Normalmente, eles são agrupados em blocos de quatro ou mais veículos, para formar um lote. Na avaliação, são fixados os preços mínimos de cada lote.

Resultado dos leilões de 2012 e 2013

6/7/2012

144 lotes com 172 veículos

Valor inicial: R\$ 248,5 mil

Arrecadação: R\$ 739,4 mil

Diferença: 197,54%

22/2/2013

151 lotes com 206 veículos

Valor inicial: R\$ 295,8 mil

Arrecadação: R\$ 754,5 mil

Diferença: 155%

9/11/2012

81 lotes com 102 veículos

Valor inicial: R\$ 358 mil

Arrecadação: R\$ 908,8 mil

Diferença: 153,80%

5/4/2013

237 lotes com 342 veículos

Valor inicial: R\$ 735 mil

Arrecadação: R\$ 1 milhão e 530 mil

Diferença: 108,16%

A realização do leilão é autorizada pelo titular da Secretaria da Administração e da Previdência ou pelo governador do Estado, caso o valor total ultrapasse

R\$ 250 mil. Logo após a publicação da autorização, faz-se a solicitação à Junta Comercial do Paraná de um leiloeiro oficial. Ele e a equipe técnica do Departamento de Transporte Oficial estabelecem, então, a data para a venda.

Edital – A publicação do edital de leilão no Diário Oficial do Estado e em jornal de grande circulação deve ser feita 15 dias antes do evento. Ao leiloeiro compete, ainda, a tarefa de procurar outras formas de divulgação, como malas diretas, para que haja amplo conhecimento do que será realizado. É dele também a missão de fotografar cada um dos lotes que serão colocados à venda, para que as imagens sejam projetadas no dia do leilão.

No edital, o Detran estabelece os horários em que os interessados poderão visitar o pátio. Normalmente, as visitas são liberadas quatro ou cinco dias antes da realização do evento. Os leilões são presenciais, em local escolhido pelo leiloeiro, com disputa aberta e vendas decididas pelo maior preço. Em média, o tempo de duração do leilão é de três a quatro horas.

O arrematante faz, no mesmo dia, o acerto do pagamento com o leiloeiro. Os lotes são entregues uma semana depois da quitação. Pelas normas, o responsável pelo leilão tem prazo de dez dias úteis para apresentar o relatório final ao Departamento de Transporte Oficial. Os recursos entregues nessa ocasião são imediatamente depositados na conta do Tesouro do Estado e, posteriormente, são convertidos para a fonte de recurso destinada exclusivamente à renovação da frota. Em seguida, o processo é homologado pelo governador do Estado.



IDENTIFICAÇÃO BIOMÉTRICA DE SERVIDORES FAZ ESTADO ECONOMIZAR R\$ 90,5 MILHÕES POR ANO

Projeto Identidade Funcional cria cadastro confiável com biometria e dados pessoais atualizados na Secretaria de Planejamento e Gestão

■ POR LÚCIO SANTOS E ROBERTA VIEIRA – SEPLAG/RJ
FOTOS: CLAUDIA ELIAS – SEPLAG-RJ

O investimento realizado pelo Estado do Rio de Janeiro em tecnologia da informação para fazer a identificação biométrica de todos os seus servidores ativos, aposentados e pensionistas vai reduzir a folha de pagamento em R\$ 90,5 milhões por ano a partir de 2013, com a suspensão do pagamento a 5.842 pessoas, entre servidores ativos, inativos e pensionistas. Esse é um dos resultados do Projeto Identidade Funcional, lançado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-RJ), em março de 2009, e que concluiu neste ano sua terceira convocação.

Segundo o secretário Sérgio Ruy Barbosa, foram convocados todos os 430 mil servidores ativos, inativos e pensionistas residentes no Estado do Rio de Janeiro, incluindo o governador, o vice-governador, os secretários de Estado e presidentes de empresas, autarquias e fundações. Eles passaram pelo processo de identificação biométrica, que consiste na captura de foto e quatro impressões digitais, e apresentaram a documentação pessoal e funcional.

Para isso, o Estado instalou postos de atendimento nos 92 municípios fluminenses, e fez o agendamento com data e hora marcadas, com o objetivo de atender a todos com o maior conforto possível, sem filas e em locais próximos ao trabalho, no caso dos ativos, ou às residências, no caso de aposentados e pensionistas.

Foram oferecidas três oportunidades para que os servidores se apresentassem. Os ativos foram avisados pelas áreas de recursos humanos de cada órgão, e os



Secretário Sérgio Ruy Barbosa durante entrega da carteira de Identidade Funcional à servidora Telma Chipolleschi Mendes

aposentados e pensionistas receberam cartas em suas residências. Quem estava impedido de locomover-se teve tratamento diferenciado e pôde solicitar o seu cadastramento domiciliar pela internet ou por um número 0800, criado pelo instituto de previdência do Estado, o Rioprevidência, especificamente para essa finalidade.

O projeto investiu, em quatro anos, cerca de R\$ 30 milhões, pagos com recursos do Tesouro Estadual, incluindo a produção e a distribuição de uma carteira de identidade funcional, com padrões modernos de segurança, e um chip eletrônico para armazenamento de duas impressões digitais e fotografia do portador.

Esse valor foi mais do que recuperado com a exclusão de 2.667 pessoas que não compareceram à convocação de identificação, e de 3.175 filhas maiores que recebiam pensão irregularmente, um corte que, no



Servidora Marina de Lima Alecrim fez sua identificação biométrica como parte do seu processo de posse na Seplag

total, suspendeu 5.842 pessoas da folha de pagamento. A situação de irregularidade das filhas maiores foi claramente um evento de sinergia entre ações de gestão: suspensas pelo processo de identificação biométrica por não comparecimento, essas pessoas procuraram o Rio-previdência para recuperar o pagamento e foram orientadas a declarar formalmente que continuavam solteiras.

Até a primeira reforma da Previdência, filha de servidor público solteira tinha direito a receber pensão em virtude do falecimento do pai, embora muitas vivessem em união estável ou fossem casadas. "Confirmamos todos os dados dessas pensionistas e as chamamos para conferir a condição de vínculo matrimonial. Essas 3.175 não compareceram, e suas pensões foram suspensas", explicou Sérgio Ruy Barbosa.

Tecnologia biométrica dará suporte a outros avanços de gestão

O Projeto Identidade Funcional representou também outras conquistas. Com a identificação biométrica concluída, o Rioprevidência fará convocações anuais de prova de vida, com agilidade e confiabilidade. A partir de agora, aposentados e pensionistas do Estado terão de comparecer, uma vez por ano, a uma agência do instituto para fazer sua prova de vida, que consistirá apenas

na leitura de suas digitais por um sensor, processo que leva apenas alguns segundos.

Os novos servidores que ingressam no Estado, por concurso ou por nomeação, também estão fazendo a nomeação biométrica. Isso significa que a identificação passou a fazer parte do processo administrativo de ingresso na Administração Pública. Uma das vantagens é que, além de manter o cadastro de servidores sempre atualizado, garante que o Estado não tenha mais casos de acumulação ilícita de matrículas.

"Há casos de servidores que podem ter mais de uma matrícula, como os professores, mas, agora, com o registro biométrico, quando capturarmos a impressão e processarmos essa informação, poderemos identificar se aquele servidor já estava no banco de dados e se poderá acumular essas matrículas, sem depender de declarações", disse o secretário Sérgio Ruy Barbosa.

O projeto também prevê a validação dos dados pessoais e funcionais feita pelo próprio servidor, pela internet, e confirmadas pelo RH de cada órgão. Esse é o processo que dá direito à pessoa identificada de receber uma carteira de identidade funcional, que começa a ser utilizada como controle de acesso em alguns órgãos do Estado e, em breve, ganhará outras funcionalidades.



GESTÃO PÚBLICA EM FOCO

O Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte acontece pelo 7º ano consecutivo e consolida-se como um dos maiores do País

■ POR FELIPE ALECRIM – SEARH/RN



ELISA ELSIE

Governadora participa da abertura da 6º Congesp

A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (SEARH), por meio da sua Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), juntamente com o Conselho Regional de Administração (CRA/RN), e com o apoio institucional do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), realizam, anualmente, o Congresso de Administração Pública do Rio Grande do Norte (Congesp/RN).

Em 2013, o Congresso se dará nos dias 15 e 16 de agosto. Esta será a 7ª edição consecutiva do evento –

que já é considerado como um dos mais importantes e consolidados na área da Administração Pública em todo o Brasil – e trará à capital do nosso estado grandes nomes nacionais na área.

A temática abordada neste ano será a “gestão orientada para resultados”, que mostrará a preocupação dos organizadores em estimular o avanço da capacidade de formular e implementar políticas e ações orientadas para resultados, atendendo melhor às demandas da sociedade.

O Congesp/RN é formado por conferências, palestras e apresentações de trabalhos em painéis, que



Nova sede da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales

buscam gerar conhecimento na área de gestão pública, disseminando e analisando experiências inovadoras em todas as esferas de poder. Tudo voltado para a melhoria dos serviços na própria máquina do Estado, o que resultará em benefícios à população.

A programação técnico-científica consiste em discussões de grande relevância para o desenvolvimento de novas metodologias, ferramentas e cenários, os quais se refletirão em contribuições efetivas para o aprimoramento e a profissionalização da gestão pública neste estado e no País.

A grande novidade no ano de 2013 é que esta será a primeira edição realizada dentro das instalações do próprio governo do Estado, na sede própria da Escola de Governo, que foi inaugurada no dia 14 de fevereiro deste ano.

Com o advento da estrutura, que foi idealizada e construída especialmente para a capacitação do servidor público do nosso estado, o evento oferecerá a comodidade e a estrutura necessárias, além de proporcionar enorme economia de custos, já que o espaço e grande parte do aparelhamento pertencem ao Governo do Rio Grande do Norte.

Neste ano, o Congesp/RN reunirá aproximadamente mil pessoas, entre servidores, estudantes e estudiosos da Administração Pública. Todo o evento se desenvolverá nas dependências da EGRN. Conferências, palestras e painéis serão divididos entre o auditório, os miniauditórios e as salas de aula da nova sede.

O secretário da Administração e dos Recursos Humanos, Alber Nóbrega, ressaltou a importância do evento com as seguintes palavras: "O Congesp/RN tornou-se um evento tradicional para os servidores públicos do Rio Grande do Norte, trazendo grande aprendizado, aperfeiçoamento e proporcionando a troca de experiências dentro das diversas áreas da Administração Pública".

Alber Nóbrega comentou, entusiasmado, a importância da Escola de Governo para a capacitação do servidor público do Rio Grande do Norte, e a expectativa pela primeira edição do Congresso dentro da estrutura do próprio Governo do Estado: "Esperamos realizar mais uma vez o Congesp/RN com grande sucesso. Se, nos anos anteriores, tivemos de locar espaços para a sua realização, neste ano, desde fevereiro, ganhamos um espaço maravilhoso, especialmente arquitetado para a capacitação e o aperfeiçoamento do servidor do nosso estado, nada mais justo que realizarmos nosso maior evento dentro de tal estrutura".

Sobre a sede da Escola de Governo do RN

Inaugurada em 14 de fevereiro de 2013, a Escola de Governo do RN (EGRN), batizada de Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales, possui uma estrutura preparada para receber eventos de pequeno, médio e grande portes.

Além do Congresso de Administração Pública do Rio Grande do Norte, a EGRN, desde a sua inauguração, vem acolhendo eventos de porte nacional – como o Encontro Estadual com Prefeitos e Prefeitas, que reuniu em nosso estado ministros do Governo Federal – e de âmbito estadual, como o 2º Congresso Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho, além de ser palco para cursos de interesse das Secretarias da Administração Direta e Indireta do Governo do Rio Grande do Norte, alavancando, assim, a capacitação do nosso servidor estadual.

A estrutura da Escola de Governo é composta por um auditório, com capacidade para mil pessoas, dois miniauditórios, quatro salas de aula, dois laboratórios de informática, além de toda a estrutura de logística necessária para a realização de cursos, palestras e congressos.



FÔLEGO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS E ECONOMIA PARA O ESTADO

Programa da Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos do RS já distribuiu mais de R\$ 66 milhões em licitações descentralizadas para 79 municípios

■ POR CAMILA GONÇALVES – SARH/RS

O Programa de Compras Públicas para Micro e Pequenas Empresas (Fornecer) reúne alguns dos princípios da boa gestão pública: economicidade, eficiência e distribuição de renda. Coordenado pela Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (Sarh) do Rio Grande do Sul, o Programa virou modelo para outros estados desde sua implantação, no segundo semestre de 2011.

O Fornecer foi estruturado com o objetivo de explorar o poder das compras governamentais, como política de desenvolvimento econômico regional para fortalecer as micro e pequenas empresas e, ao mesmo tempo, gerar economia no custo final dos produtos. Desde julho de 2011, foram aportados, nos municípios onde ocorreram pregões, R\$ 66.148.172,96, gerando uma economia de R\$ 25.886.566,41 para os cofres públicos.

O secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, Alessandro Barcellos, destaca que o programa possui um importante viés social, ao incluir nas compras estatais os pequenos e médios empreendedores, de uma maneira direta. “Além disso, o Fornecer propicia um dinamismo na economia local, já que injeta recursos nas cidades, gerando emprego e renda”, diz. O secretário avalia que o programa é fundamental também por garantir uma economia real ao Estado.

O programa é executado pela Subsecretaria da Administração Central de Licitações (Celic), com apoio

RODRIGO MACHADO



Programa Fornecer incentiva negócios com o governo

da Lei Complementar Federal nº 123/06, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, e da Lei Estadual nº 13.706/11, que prevê concessão de tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas licitações públicas. Realizado por meio de pregões presenciais nos municípios, começou com a aquisição de itens de alimentação para abastecer casas prisionais (pão e leite), chegou a pequenas obras, e agora já é utilizado para adquirir equipamentos para irrigação, que vão beneficiar pequenos produtores. Os pregões asseguram exclusividade ou preferência para micro e pequenas empresas, ou seja,

em caso de empate, o negócio de menor porte vence. Os microempresários podem participar das concorrências no próprio município. Apresentam a documentação requerida momentos antes da abertura da proposta e já saem com o contrato assinado. A entrega dos produtos também é feita na cidade. Os acordos são de oito meses, podendo ser prorrogados.

O Sebrae faz a mediação entre pequenos empresários, produtores e o Estado, sendo responsável por prestar a consultoria necessária na reunião da documentação para a participação nos pregões. Antes do Fornecer, o número de empresas que abastecia os presídios era sete. Em 2013, o programa encerra a 4ª fase com 147 empresas vencedoras, entre elas 135 de pequeno ou médio porte.

A cada fase, o Governo do Estado tem percebido uma redução significativa nos gastos. A primeira fase representou uma economia de 42,18% em relação ao registro de preço praticado até então. Na segunda etapa, a redução de gastos somou 46,64%. No segundo semestre do ano passado, na terceira fase, a economia foi de 25,27%, e, na quarta fase, o Estado poupou 31,17%. Nas quatro etapas, o montante economizado foi superior a R\$ 25 milhões.

Investimento impulsiona economia de pequenos negócios no Estado

Além da economia de recursos, o programa consegue distribuir a renda e beneficiar pequenas empresas, pequenos produtores e cooperativas. Antes do Fornecer, o dinheiro das compras do Estado ficava concentrado em grandes empresas, que acabavam terceirizando as pequenas para atender ao volume de demandas. O atalho deixou nos municípios, só na última fase, R\$ 40.698.320,20. Desse total, R\$ 12.345.690,52 foram para a receita de negócios de menor porte.

A quarta fase também foi marcada pela expansão da lista de itens adquiridos. A compra de hortifrutigranjeiros ampliou as possibilidades de participação em licitações do governo, principalmente por grupos da agricultura familiar. Em abril, o governo realizou a primeira compra por meio de chamada pública, modalidade de edital relativo à atividade rural, para abastecer presídios da região metropolitana. Logo depois, itens de alimentação para Passo Fundo também foram comprados por esse dispositivo. O edital permite que o produtor ou a cooperativa concorra, mesmo que não ofereça todos os itens de alimentação listados no lote.

Primeira Fase (Julho a Outubro de 2011)

Pregões: 44
Municípios: 22
Itens: pão e leite
Total de recursos distribuídos: R\$ 888.738,60
*Economia: R\$ 648.300,60 – 42%

Segunda Fase (Fevereiro a Abril de 2012)

Pregões: 176
Municípios: 77
Itens: pão e leite, carne, ovos e embutidos
Total de recursos distribuídos: R\$ 6.005.881,92
*Economia: R\$ 5.190.873,54 – 46,64%

Terceira Fase (Agosto a Outubro de 2012)

Pregões: 165
Municípios: 78
Itens: pão, leite, carne, ovos, embutidos e alimentos não perecíveis
Total de recursos distribuídos: R\$ 18.551.698,40
*Economia: R\$ 6.268.480,78 – 25,27%

Quarta Fase (Fevereiro a Abril de 2013)

Pregões: 334
Municípios: 78
Itens: pão, leite, carne, ovos, embutidos, alimentos não perecíveis e hortifrutigranjeiros
Total de recursos distribuídos: R\$ 40.698.320,20
*Economia: R\$ 6.268.480,78 – 31,17%

*Em comparação com o período entre maio e outubro de 2011, quando as licitações eram centralizadas.

A realização desses procedimentos atende a um pedido do governador Tarso Genro, de acordo com a Lei nº 13.992/2012, que estabelece a Política Estadual para Compras Governamentais da Agricultura Familiar e da Economia Popular e Solidária (Compra Coletiva/RS). Entre outras atribuições, a norma apoia práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica, priorizando a produção de assentamentos da reforma agrária, comunidades indígenas, de pescadores artesanais e de remanescentes de quilombos.



GESTÃO COM ESTRATÉGIA

Governo de Santa Catarina apresenta a empresários e autoridades modelo de gestão estratégica do Estado

■ POR CLÁUDIA DE CONTO – SEA/SC

Implantado há um ano no Governo de Santa Catarina, o Modelo de Gestão Estratégica (MGE) do Estado foi apresentado pelo governador em exercício, Eduardo Pinho Moreira, durante a 11ª edição da Expo-Gestão 2013, em Joinville (SC), para empresários do setor privado e autoridades. Os participantes da feira, que ocorreu em maio na cidade do norte catarinense, conheceram as razões que levaram a cúpula do governo de Raimundo Colombo e Eduardo Pinho Moreira a atuar de forma estratégica na gestão de Santa Catarina.

O MGE catarinense começou a ser desenvolvido no início do governo, conforme um cenário de crise internacional, de desaquecimento da economia e de medidas federais que impuseram perdas na arrecadação do estado catarinense. "Nós não estamos reagindo; nós agimos desde o início, cientes das dificuldades que viriam," explica o vice-governador, Eduardo Pinho Moreira. Entre as ações que prejudicaram o Estado estão a aprovação da Resolução nº 72, que iguala a cobrança de ICMS entre as unidades da Federação, e a redução da tarifa de energia elétrica, que é a segunda maior fonte de arrecadação do governo e, consequentemente, da arrecadação em R\$ 360 milhões ao ano.

Elaborado por uma equipe de três secretários – Derly Massaud de Anunciação (Administração), Nelson Serpa (Casa Civil) e Murilo Flores (Planejamento) –, o MGE reuniu ações que vão desde a criação de uma cultura de gestão a medidas de contenção de gastos e de gerenciamento. "Tudo foi feito de forma dinâmica para contar com a participação de todos os secretários. Nada ficou centralizado, comprometendo todos os gestores, tendo assim mais chance de ser bem-sucedido," informa Anunciação.

Mesmo não tendo foco na economia, e sim na qualificação de serviços e ações voltadas ao cidadão, o MGE tinha como meta inicial fazer com que o Estado deixasse

JEFERSON BALDO



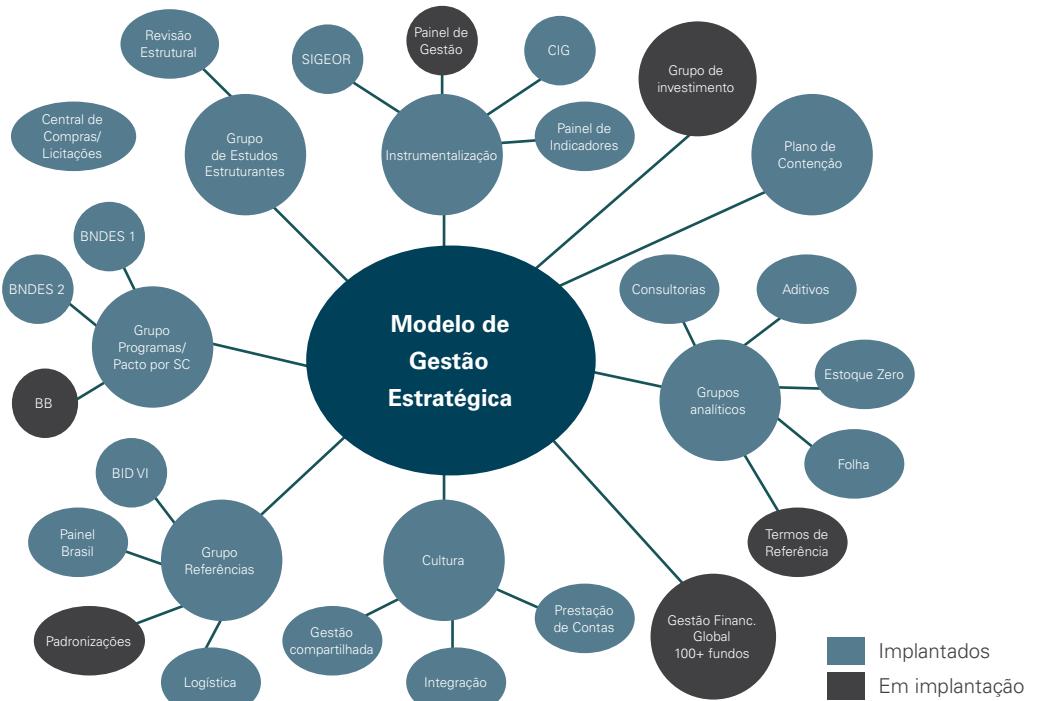
Governador em exercício, Eduardo Pinho Moreira

de gastar R\$ 100 milhões em um período de 12 meses. As medidas de economia tomadas englobavam: a redução de 10% nos contratos de locação de veículos e de 20% nos de terceirizados; o controle de aditivos de contratos gerais e de compras; a licitação de Tecnologia da Informação; e a devolução ou o reembolso do salário de servidores cedidos para outros poderes. As ações começaram a vigorar em abril de 2012. "Um ano após, economizamos quase três vezes mais. Como ainda há outros projetos em andamento, não fechamos a conta, e o trabalho continua," explica o secretário da Administração.

Para o governador Raimundo Colombo, "é a gestão que faz a diferença na Administração Pública. Em um cenário onde temos arrecadação em queda e uma folha de pagamento que consome quase a metade dos recursos, só nos resta a gestão para manter e melhorar a qualidade dos serviços ao cidadão. É um desafio e tanto!"

Conheça o Modelo de Gestão Estratégica de Santa Catarina

A ação, implantada em abril de 2012, estava amparada em nove programas. Como o MGE é dinâmico,



MGE5 – gráfico do MGE de Santa Catarina

no decorrer de 12 meses alguns procedimentos foram alterados, excluídos ou substituídos por outros.

Cultura – No decorrer de 2012, os gestores do governo do Estado participaram de cinco encontros destinados à prestação de contas. As reuniões eram pré-pautadas, e todos os gestores tiveram a oportunidade de apresentar seu trabalho e formas de economizar ou de otimizar os recursos públicos.

Estudos Estruturantes – Coordenado pelo atual secretário da Fazenda, Antônio Gavazzoni, o grupo estudou as funções de todos os órgãos do governo. O trabalho levou seis meses e resultou na contratação de uma consultoria que vai atuar na dinamização e na estratégia de atuação das fundações e autarquias do Estado.

Instrumentalização – Dividido em três sistemas:

- Sigeor: software que gerencia e monitora ações e programas do governo do Estado. Possui, atualmente, 119 projetos de 17 órgãos do governo.
- Painel de Gestão: concentrará os indicadores socioeconômicos e de desenvolvimento das atividades do Estado.
- Cadastro de Informações Gerenciais (CIG): contratos de até R\$ 1 milhão têm apenas caráter informativo, enquanto os que superam esse valor são submetidos à aprovação do governador. Desde a implantação, em maio de 2012, foram cadastrados no sistema 1.287 processos acima de R\$ 1 milhão.

Pacto por SC – É formado para gerir os projetos de obras que vão investir R\$ 9,4 bilhões. Sob a gestão da Secretaria de Planejamento, o Pacto por SC já lançou 42% dos editais.

Grupos de Desenvolvimento – Os grupos vão incentivar o desenvolvimento econômico de cada região, por meio da própria vocação dos municípios.

Planos de Contenção – Compreendem as ações determinadas pelo governador Raimundo Colombo para diminuir as despesas do governo do Estado.

Grupos Analíticos – Analisam a questão de aditivos de contratos e da folha de pagamentos, implantam o estoque zero, contratam consultorias para áreas específicas do Governo e buscam um termo de referência para as licitações.

Gestão de Financiamento Global e de Fundos –

A Secretaria da Fazenda será responsável por continuar administrando os 60% do Tesouro do Estado e, com a implantação do grupo, também coordenará todos os fundos de recursos do Poder Executivo.

Grupos de Referência – São compostos pelo Painel Gestão Brasil/SC e ainda por Padronizações e Logística dos Órgãos do Governo do Estado. Por meio de um diagnóstico, vão mapear itens específicos, entre objetos de consumo, equipamentos e contratos, para depois adotar critérios e elementos visando à padronização.



PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Iniciativa do Estado de São Paulo vai garantir mais qualidade aos serviços públicos prestados

■ DAVI ZAIA – SECRETÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Pioneiro na adoção do modelo de parcerias para a execução de serviços públicos, o Estado de São Paulo desenvolve atualmente um projeto para a melhoria do gerenciamento dos contratos de gestão com organizações sociais (OS). Autorizadas em lei estadual de 1998, essas organizações desempenham um papel relevante, ao atuarem na gestão de equipamentos públicos paulistas nas áreas de saúde e cultura.

Para se ter uma ideia da dimensão do modelo, apenas na área da saúde, as OS atuaram na gestão de equipamentos hospitalares, de ambulatórios médicos especializados, de serviços de análises clínicas e diagnósticos por imagens, de armazenamento e distribuição de insumos de saúde e de apoio à regulação de serviços. Só em 2012, foram despendidos mais de R\$ 3,5 bilhões em contratos de gestão com essas organizações.

Coordenado pela Secretaria de Gestão Pública, em parceria com a Secretaria de Estado da Saúde, o projeto teve início em 2011. Seu objetivo é desenvolver estudos, diagnósticos e propostas para a melhoria do gerenciamento dos contratos com Organizações Sociais de Saúde (OSS).

Uma consultoria técnica especializada foi contratada em 2012, por meio de concorrência pública, e apresentou diversos relatórios referentes ao desempenho das OSSs e suas principais características administrativas, como contratação de pessoal e gerenciamento de suprimentos.

Além disso, também foram efetuados estudos comparativos entre OSSs e o controle de equipamentos pela administração direta, bem como foram analisados os processos e as estruturas utilizados pelo Estado para acompanhar os contratos de gestão.

Os trabalhos de consultoria foram concluídos no primeiro trimestre de 2013, com a entrega de um relatório

com propostas para o aprimoramento da capacidade de regulação estatal dos contratos. Entre as propostas levantadas, destacaram-se as seguintes:

- Formalização de grupo de trabalho entre as secretarias envolvidas com o gerenciamento dos contratos de gestão com OS (nas áreas de Saúde, Cultura, Gestão Pública, Fazenda, Casa Civil e Procuradoria-Geral do Estado) para o compartilhamento de experiências, o levantamento de sugestões para a resolução de questões comuns e a gestão do conhecimento sobre o tema.
- Criação de unidade gestora do modelo, no âmbito da Secretaria de Gestão Pública, com as seguintes atribuições: apoiar na formulação de contratos e convocações públicas; apoiar as secretarias-fim para a elaboração e o aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e avaliação; promover a consolidação e a divulgação das informações referentes ao tema, para o público em geral e para os setores dirigentes do governo; padronizar modelos de documentos (convocação, contratos, prestação de contas, etc.) e as metodologias de acompanhamento; e promover a gestão de conhecimento sobre o modelo e formular ações de capacitação.
- Elaboração de um marco regulatório para os contratos de gestão com OSS, de forma a permitir a gestão integrada das parcerias entre o Estado e as entidades parceiras.
- Modificação de determinados instrumentos jurídicos, tais como editais de convocação pública e contratos de gestão, de forma a torná-los mais objetivos, transparentes e adequados ao modelo de prestação de serviços.
- Incremento da transparência das parcerias, de



Secretário de Gestão Pública de São Paulo, Davi Zaia, coordena estudos para fortalecer o modelo de parcerias

seus resultados e da comunicação integradas entre Estado e OSs.

- Apoio à integração com unidades regionais de regulação de saúde (municípios, diretorias regionais vinculadas ao governo do Estado e órgãos colegiados de pactuação regional) para o acompanhamento dos contratos de gestão, em consonância com os princípios basilares do Sistema Único de Saúde (SUS) de estímulo à regionalização, como estratégia prioritária de qualificação dos serviços assistenciais.
- Fortalecimento da capacidade de gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), por meio da elaboração de um plano diretor e da execução de ações de acompanhamento, baseadas em soluções tecnológicas (tais como a criação de painel integrado de informações

gerenciais dos contratos de gestão e implementação plena de sistema de controle de notas fiscais emitidos por OSs).

- Estímulo ao diálogo com órgãos de controle, e desenvolvimento de metodologia de acompanhamento econômico-financeiro dos contratos de gestão, de forma a tornar o processo de prestação de contas mais eficiente e preciso.

Neste momento, a equipe técnica da Secretaria de Gestão Pública elabora os instrumentos e as ações necessárias para a implementação dessas e de outras propostas levantadas ao longo do projeto. O modelo exitoso de parceria com organizações sociais no Estado de São Paulo poderá, assim, tornar-se cada vez melhor, aperfeiçoando a qualidades dos serviços públicos prestados aos cidadãos paulistas.



TECNOLOGIA EM PROL DO SERVIÇO PÚBLICO

Tocantins acompanha tendência e aperfeiçoa processos digitais na gestão de informações

■ POR MILENA BOTELHO – SECAD/TO
FOTOS: RÁIZA RIBEIRO

Buscando economia de espaço e ganho em produtividade, a Secretaria da Administração do Estado do Tocantins (Secad) está acompanhando a tendência tecnológica no que tange ao gerenciamento eletrônico e à digitalização de documentos.

Desde o início deste ano, toda a tramitação de agendamentos de posses, confirmação de documentos, distribuição qualitativa, lotação e digitalização de dossiês passou a ser feita por meio eletrônico, facilitando, assim, o acesso de informações ao novo servidor e a agilidade no atendimento.

A Secretaria já avaliou positivamente essa nova forma de atendimento, pois, em quatro meses, foram nomeados mais de 2.900 servidores, e todos eles passaram pelo processo eletrônico. Para evitar tumultos, ocorreu, em todos esses casos, o agendamento via internet.

Visando à melhor distribuição qualitativa de servidores, o Banco de Talentos foi mais uma novidade implantada nesse processo. O software foi desenvolvido para o reconhecimento do perfil profissional de cada servidor, o que tem facilitado a lotação em áreas compatíveis com a qualificação dos concursados.

Além disso, desde o início do ano, o governo sistematizou um programa para digitalizar todos os documentos pessoais, que compõem o dossiê de cada servidor. O trabalho começou com os recentes nomeados do concurso do quadro geral e, posteriormente, se estenderá aos demais servidores do Estado.



Wilson Batista manuseia o arquivo que será todo digitalizado

Com a digitalização, o armazenamento e a transmissão de informações pessoais tornar-se-ão mais fáceis, explica o assessor técnico José Ribeiro Neto. “Com essa nova ferramenta na Gestão Pública estamos otimizando os serviços, gerando cada vez mais eficiência no atendimento ao servidor público e, sem dúvida, melhorando todos os serviços prestados internamente”, pontua.

Essa experiência foi apresentada durante o VI Congresso Consad de Gestão Pública, por meio do painel “Plataforma Webdoc: Banco de Talentos, Agendamento de Posse, E-Poss e DEG – Gestão Eletrônica de Documentos”.

O secretário de Administração do Tocantins, Lúcio Mascarenhas, destaca a adoção do programa de digita-



Documentos são escaneados para alimentar banco de dados

lização como parte das ações de modernização da Administração Pública. "O arquivamento e gerenciamento dos atos e ações públicas via digital, além de gerar economia e ser ecologicamente correto, por evitar o gasto de papel e tinta com impressão, atende às demandas do mercado virtual", justifica.

O governo do Estado pretende digitalizar todos os 49 mil dossiês do quadro de servidores. O primeiro passo será a revitalização do arquivo da Secad, que passará por algumas etapas, para garantir uma maior agilidade e acessibilidade, sendo elas a separação dos documentos e a digitalização.

O diretor de Gestão de Documentos Funcionais, Wilson Batista, afirma que a digitalização do arquivo "possibilita que a gestão tenha conhecimento das informações com maior agilidade e segurança".

MUDANÇAS EFICAZES PARA UM SERVIÇO EFICIENTE

A informatização é apenas uma ação dentro de um projeto maior do Governo do Tocantins, que tem trabalhado para modernizar a Administração Pública. Em fevereiro deste ano, o governador Siqueira Campos sancionou a Medida Provisória nº 01, que efetivou a reforma administrativa.

Segundo o secretário de Administração, Lúcio Mascarenhas, trata-se de uma correção para acompanhar a dinâmica que a Administração Pública tem manifestado. A mudança abrange tanto a contenção de gastos públicos quanto a qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores.

Com relação ao primeiro item, a Secad estima uma economia de R\$ 42 milhões no período de março a dezembro de 2013, o que será possível com alterações nas pastas, incluindo algumas fusões de áreas afins, redução de cargos em comissão e nomeação de servidores concursados. Apenas com a substituição de comissionados por efetivos, estima-se uma economia de R\$ 24 milhões na folha de pagamento.

Com relação à qualidade do serviço prestado, a alteração, segundo Mascarenhas, está deixando a máquina administrativa "mais ajustada, mais ágil, com uma velocidade maior de solução dos problemas".

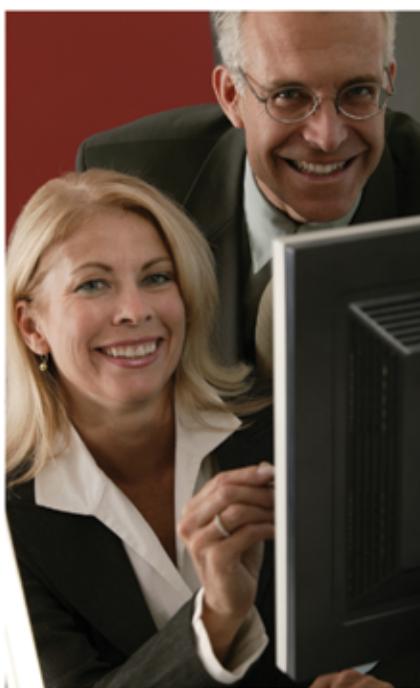
CONTROLE

Um dos destaques dessa mudança foi a reforma nos setores de Controle Interno, que buscou otimizar a atuação processual, voltando as atividades desenvolvidas para a Controladoria-Geral do Estado. Tal ação foi efetivada para dar celeridade aos processos. "Na verdade, o que nós buscamos fazer foi uma modernização do sistema de controle interno como um todo", confirma o controlador-geral, Ricardo Eustáquio.

Segundo ele, essa modernização ocorre em três fases: primeiro, com a reorganização estrutural de todas as secretarias, formulando um padrão de funcionamento; segundo, com a padronização de legislação; e, por fim, com a centralização de informações.

(Hellen Nunes/Ascom/Secad)

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



Implante o Ergon, o sistema líder no setor público

- Utilizado por prefeituras de varias capitais:
São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, São Luís, Campo Grande
- Um em cada três Estados brasileiros já utiliza o Ergon:
Mais de 2 milhões de funcionários gerenciados
- Auditoria continuada da Folha de Pagamento:
RH e Folha de Pagamento integrados

Ergon

Gestão de Capital Humano no Setor Público

 TECHNE®

Agende uma demonstração pelo (11) 2149 9200 ou visite www.techne.com.br/ergon



Onde houver documentos em papel ou eletrônico e arquivos de apoio aos negócios das empresas, o **GODOCS®** é um ativo crítico na aceleração dos processos, redução de riscos e custos operacionais.

SERVIÇOS

DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS

MICROFILMAGEM ELETRÔNICA

CENTRAL DE RECEPÇÃO E PROTOCOLO

ARQUIVISTICA DIGITAL

PORTEFÓLIO



Banco do
Nordeste



SECRETARIA DE CULTURA



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

fábricainfo
soluções inteligentes

www.godocs.com.br

0800.707.0898

A FUNCAB PARTICIPOU DO Iº CONGRESSO BRASILEIRO DE CONCURSO PÚBLICO, ENTRE 06 E 09 DE MAIO, O QUAL TEM A FINALIDADE DE PROVER A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A RESPONSABILIDADE NA CONTRATAÇÃO DE PESSOAS.

The collage consists of six separate recruitment notices arranged in two rows of three. Each notice includes the Funcab logo and contact information. The top row includes:

- CONCURSO PÚBLICO** - Série de Estudos Planejamento e Gestão - SPPAG
- POLÍCIA CIVIL** - CONCURSO PÚBLICO - JUSTIÇA - FEDERAÇÃO
- CONCURSO PÚBLICO NÍVEL MÉDIO** - INSCRIÇÕES ABERTAS ATÉ 27/02/2013

The bottom row includes:

- CONCURSO PÚBLICO NÍVEL SUPERIOR** - INSCRIÇÕES ABERTAS ATÉ 27/02/2013
- CODATA** - CONCURSO PÚBLICO - ALUNO-SOLDADO BOMBEIRO
- CONCURSO PÚBLICO** - POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



Fundação Professor Carlos Augusto Bittencourt

Instituição organizadora de CONCURSOS PÚBLICOS em todos os Estados da Federação.

Consultoria em GESTÃO PREVIDENCIÁRIA e IMPLANTAÇÃO DE REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL - RPPS

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS

REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO POR DISPENSA DE LICITAÇÃO

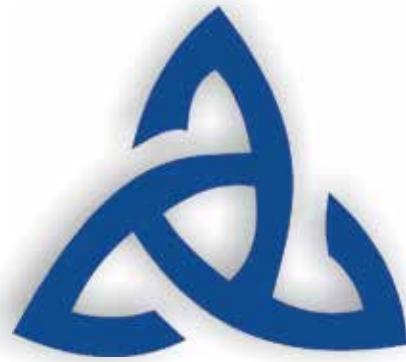
Lei 8.666/1993:

Art.24. É dispensável a licitação:

(...)

XIII. na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha **inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;**

(redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)



consignum

Gestão de margem consignável



Segurança e Confiabilidade

“Há 6 anos no mercado trazendo confiabilidade e segurança na gestão dos descontos facultativos em folha de pagamento de entidades pública e privadas”.

Com serviço completo em atendimento tecnológico, administrativo e jurídico aos nossos usuários.

Matriz: Rua Bela Cintra, nº 756, 2º andar, Conjunto 22, Ed. Lyon - Bairro da Consolação - São Paulo-SP - CEP: 01.415-000 - Tel.: (11) 3154-2400

Filial 1: Av. Hist. Rubens de Mendonça, nº 2368, 17º andar - Ed. Top Tower - Bairro: Bosque da Saúde - Cuiabá-MT - CEP: 78.050-000 - Tel.: (65) 3648-9300/3316-2200

Filial 2: Av. Ana Jansen, nº 12, salas 01 e 04 - Ed. Com. Mendes Frota - São Luiz-MA - CEP: 65.076-730 - Tel.: (98) 3327-2732/3312-7510

Filial 3: Av. Prefeito Osmar Cunha, nº 251, salas 202, 203 - Ed. Pérola Negra - Bairro Centro - Florianópolis-SC - CEP: 88.015-900 - Tel.: (48) 4001-1000

www.consignum.com.br

FUTEBOL OU NOVELA? A GENTE NÃO PERDE UM CAPÍTULO, NÉ, MEU AMOR?



A decisão de ser feliz é nossa.

A CAPEMISA Seguradora não perde uma oportunidade de levar felicidade até as pessoas. São mais de 50 anos oferecendo Seguros de Vida, Previdência e Capitalização com uma missão ainda maior: cuidar do futuro de milhares de famílias, crianças e jovens assistidos pela CAPEMISA SOCIAL. Isso faz a diferença. Decida pela FELICIDADE. Decida pela CAPEMISA.

Entre em contato com o seu Corretor de Seguros.

