

GOVERNANÇA & DESENVOLVIMENTO

21

ANO 10 | ABRIL DE 2014

CONSAD
CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO



VII CONGRESSO CONSAD: POR UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

PONTO
DE VISTA

“Você está fazendo tudo o que pode como servidor público, acadêmico ou consultor? Todos precisam se fazer essa pergunta. Isso, sim, é reforma.”

Geoff Gallop, ex-governador da Austrália do Oeste

REALIZAÇÃO:



Ministério do
Planejamento



APOIO:



PATROCÍNIO:





VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública



52
painéis
temáticos



2.300
inscrições



601
trabalhos
inscritos



156
trabalhos
selecionados

Expediente

PRESIDÊNCIA

EDUARDO DIOGO

Secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

VICE-PRESIDÊNCIA

RENATA VILHENA

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

WILMAR LACERDA

Secretário de Estado da Administração Pública do Distrito Federal

JUNTA FISCAL

Flora Valladares Coelho – AC

Alexandre Lages Cavalcante – AL

Lúcio Mascarenhas Martins – TO

MEMBROS DO CONSELHO

Benedita Barbosa Vieira – AP

Lígia Ibrahim Fraxe Licatti – AM

Edelvino da Silva Góes Filho – BA

Pablo Rodnitzky – ES

Leonardo Moura Vilela – GO

Marcos Fernando Fontoura dos Santos Jacinto – MA

Pedro Elias Domingos de Mello – MT

Thie Higuchi Viegas dos Santos – MS

Alice Viana Soares – PA

Livânia Maria da Silva Farias – PB

Dinorah Botto Portugal Nogara – PR

José Francisco de Melo Cavalcanti – PE

João Henrique de Almeida Sousa – PI

Sérgio Ruy Barbosa Guerra Martins – RJ

Antônio Alber da Nóbrega – RN

Alessandro Pires Barcellos – RS

Carla Mitsue Ito – RO

Gerlane Baccarin – RR

Derly Massaud de Anunciação – SC

Waldemir Aparício Caputo – SP

João Augusto Gama da Silva – SE

EDIÇÃO

AP Comunicação

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

DUO Design

Agradecemos a colaboração das assessorias de comunicação, pelos artigos apresentados.
As informações contidas nos textos são de responsabilidade dos estados brasileiros.

COORDENAÇÃO

Mariana Pereira

JORNALISTA RESPONSÁVEL

Paula Fonseca

CAPA

André Gusmão

REVISÃO DE TEXTOS

Corina Barra Soares

FOTOGRAFIA

Grupo K Produções (imagens do Congresso)

IMPRESSÃO

Mais Soluções Gráficas

TIRAGEM

3 mil exemplares

CONSAD

Edifício Multiempresarial

Endereço: SRTVS Quadra 701 Bloco O Salas 128-130

CEP: 70.340-000 / Brasília – DF

Telefax: (61) 3322-5520

SECRETÁRIA-EXECUTIVA

Iracy Gomes

SITE

www.consad.org.br

E-MAIL

consad@consad.org.br

FACEBOOK

[Congresso.Consad](#)

TWITTER

@consad_

MOMENTO DE REFLEXÃO

Em um ano de grandes acontecimentos – com Copa do Mundo e eleições gerais –, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração realizou a sétima edição do maior encontro de gestão pública do País. O Congresso CONSAD reuniu, em Brasília, 2.300 pessoas, entre acadêmicos, servidores públicos, expoentes internacionais e demais quadros interessados nos assuntos em discussão.

Durante três dias, promovemos um momento de reflexão, um ambiente de estudo para pensarmos no desenvolvimento de uma gestão pública sustentável, capaz de construir um Brasil mais justo para todos. Estamos convictos de que esse será o caminho mais salutar para que os brasileiros recebam serviços públicos de qualidade. Os nossos concidadãos demandam e merecem.

Para enriquecer as discussões e ampliar o debate, neste ano elaboramos uma programação mais objetiva para o evento. Assim, entre 601 trabalhos inscritos, o Comitê Científico do Congresso selecionou 156, apresentados em 52 painéis, que abordaram os mais plurais e complementares temas. As sínteses de todos os trabalhos estão nesta edição especial de *Governança & Desenvolvimento*.

A revista traz várias matérias de relevância, como a dos convidados internacionais que participaram do encontro: Geoff Gallop e Stephen Goldsmith.

No encerramento do evento, o Consad também lançou o Banco do Conhecimento – um legado da entidade para a gestão pública brasileira. Esta edição traz informações sobre o acervo que contém todos

os trabalhos apresentados durante os Congressos CONSAD. São aproximadamente 6 mil documentos sobre gestão pública, em um total de 12 gigabytes.

Os estados brasileiros também se fazem presentes na publicação. Secretarias de Administração/Gestão mostram como trabalham e desenvolvem suas ações para melhorar a gestão pública nas respectivas unidades federativas.

O ano de 2014 é de reflexão, por isso a essencialidade de um evento com tal pauta e dimensão. É hora de pensar o que queremos para o País e quem são os líderes mais preparados para coordenar a superação dos tantos desafios aí postos.

Entendo ser imprescindível identificarmos e potencializarmos nossos melhores recursos, de toda ordem, para assegurarmos a construção de uma nação brasileira cada vez mais justa.

Com esse intuito maior, o Consad tem buscado promover o contínuo aperfeiçoamento da Gestão Pública no nosso País.

Grato pela atenção e boa leitura!



Eduardo Diogo
Presidente do Consad

10

CAPA

Gestão pública como sinônimo de sustentabilidade



15

VII CONGRESSO CONSAD

Comitiva do Consad visita a capital norte-americana

19

Conhecimento ao alcance de todos

20

Ícones da gestão pública

22

Setor público em reforma

24

Tecnologia em prol do cidadão

27

Por uma participação popular mais ativa

30

FÓRUM CONSAD

Secretários debatem novas regras do regimento interno

33

PAINÉIS

34

Painel 1 Participação social e transversalidade

35

Painel 2 Novos dilemas e perspectivas para o planejamento estratégico no setor público

36

Painel 3 Transparência na prestação dos serviços

37

Painel 4 Transparência e controle social em convênios e mecanismos de incentivo e fomento

38

Painel 5 Governança democrática nos municípios

39

Painel 6 Informação, transparência e Administração Pública: o que há de novo sob os céus das democracias?

40

Painel 7 Processo Eletrônico Nacional: uma contribuição para a transformação da Administração Pública brasileira

41

Painel 8 Serviços eletrônicos, participação popular e dados abertos

- 42** **Painel 9** Participação social com o uso de ferramentas eletrônicas
- 43** **Painel 10** Experiências de governo eletrônico: desburocratização, participação social e prevenção de riscos
- 44** **Painel 11** Transparência na Administração Pública: experiências e resultados
- 45** **Painel 12** A gestão de processos como elemento de transformação na prestação de serviços públicos
- 46** **Painel 13** O papel do governo do Estado na implantação e na manutenção das redes de urgência e emergência em Minas Gerais
- 48** **Painel 14** Gestão para resultados na saúde pública do Estado do Pará
- 49** **Painel 15** Alinhamento dos processos de gestão sistemática de monitoramento dos projetos estratégicos: a experiência do Rio Grande do Sul
- 50** **Painel 16** Gestão por resultados na segurança pública
- 51** **Painel 17** Monitoramento e avaliação na prática
- 52** **Painel 18** Acompanhamento de contratos e convênios
- 53** **Painel 19** Usos da avaliação
- 54** **Painel 20** Gestão por resultados e projetos estruturantes
- 55** **Painel 21** Conhecimento e inovação: o governo no século XXI
- 56** **Painel 22** Experiências inovadoras no Estado de Minas Gerais: gestão para resultados municipais, Centro de Serviços Compartilhados e sustentabilidade
- 57** **Painel 23** Gestão pública no Governo Dilma: balanço preliminar
- 59** **Painel 24** O Programa Travessia: estrutura institucional, metodologia de diagnóstico e planejamento, arranjos de governança do Programa Intersetorial de Enfrentamento da Pobreza do Governo de Minas Gerais
- 60** **Painel 25** Observatório de custos: o uso do custo como metainformação no setor saúde
- 61** **Painel 26** A reestruturação organizacional da Secretaria da Educação de São Paulo: maior governança, planejamento e gestão por processos para a melhoria da educação
- 62** **Painel 27** Novos formatos organizacionais: desafios na linha de frente
- 63** **Painel 28** Temas atuais em gestão do orçamento e finanças
- 65** **Painel 29** Inovações em gestão patrimonial
- 66** **Painel 30** Discutindo políticas de sustentabilidade na Administração Pública

- 67** **Painel 31** Compras, contratações públicas e qualidade do gasto: novas abordagens e experiências
- 68** **Painel 32** As inovações na gestão da frota de veículos oficiais em Minas Gerais, a partir da aplicação da metodologia *Strategic Sourcing*
- 69** **Painel 33** Balanço e perspectivas dos sistemas de compras públicas no Brasil
- 71** **Painel 34** Aprendendo com os erros na implantação de sistemas de informação
- 72** **Painel 35** Contextos facilitadores ao mapeamento, à aquisição e à transferência de competências em organizações do setor público
- 73** **Painel 36** Aperfeiçoando os processos de ingresso no setor público
- 74** **Painel 37** Reflexões para a melhoria do comprometimento e do desempenho
- 75** **Painel 38** Programa de Estímulo: compras governamentais e os pequenos negócios – convênio Consad/Sebrae
- 76** **Painel 39** Gestão de pessoas em contextos complexos
- 77** **Painel 40** A teoria e a prática das competências gerenciais na universidade pública no Brasil: pesquisando competências gerenciais reveladas e desejadas por gestores e sob as lentes do mercado de trabalho
- 78** **Painel 41** Formação de redes para capacitação
- 79** **Painel 42** Avaliando os processos de capacitação
- 81** **Painel 43** A relação entre cultura e aprendizagem organizacional
- 82** **Painel 44** Experiências em dimensionamento da força de trabalho
- 83** **Painel 45** A política da divisão e ocupação dos cargos de confiança na Administração Federal
- 84** **Painel 46** Históricos e desafios das carreiras estaduais de gestores públicos: os casos do Distrito Federal, de Pernambuco e de São Paulo
- 85** **Painel 47** Escolas de Governo: trajetória, situação atual e perspectivas
- 86** **Painel 48** Perícia em saúde e gestão de pessoas na área pública: a experiência do Governo do Estado do Ceará na implementação das ações da Coordenadoria de Perícia Médica (Copem)
- 87** **Painel 49** Segurança e governança de TI
- 88** **Painel 50** A construção do domínio público no Brasil
- 89** **Painel 51** Ferramentas de gestão em prol da sustentabilidade
- 90** **Painel 52** Minas Gerais: balanço de 12 anos de políticas voltadas à gestão pública

ESTADOS

- 92** **ACRE** – Gestão mais sustentável do mobiliário público estadual
- 94** **ALAGOAS** – Gestão pública de Alagoas terá sistema de patrimônio
- 96** **BAHIA** – Compras planejadas geram economia aos cofres públicos
- 98** **CEARÁ** – “Acesso Cidadão” disponibiliza serviços e avalia satisfação
- 100** **DISTRITO FEDERAL** – Governo do DF comemora a reestruturação de 38 carreiras
- 102** **ESPÍRITO SANTO** – Governo investe R\$ 400 mi em realinhamento de carreiras
- 104** **GOIÁS** – Profissionalizar para servir cada vez melhor o cidadão
- 106** **MINAS GERAIS** – Governo de Minas terá Centro de Serviços Compartilhados
- 108** **PARÁ** – Governo expande convênio com academias que oferecem desconto
- 110** **PARAÍBA** – Novo modelo de gestão pública pautado pela transparência
- 112** **PERNAMBUCO** – Novo modelo de controle e localização de bens móveis
- 114** **RIO DE JANEIRO** – Plano de saúde beneficia servidores e seus dependentes
- 116** **RIO GRANDE DO SUL** – Fórum de debate permanente entre governo e servidores
- 118** **RORAIMA** – Boa Vista sedia 1ª edição de Fórum de Perícia Médica e Recursos Humanos
- 120** **SANTA CATARINA** – Ações de gestão promovem economia em Santa Catarina
- 122** **SÃO PAULO** – Capacitação para motivar e preparar melhor os servidores
- 124** **TOCANTINS** – Gestão sustentável gera economia significativa no Tocantins

GESTÃO PÚBLICA COMO SINÔNIMO DE SUSTENTABILIDADE

Maior evento do setor da América Latina, a 7^a edição do Congresso CONSAD levou 2.300 pessoas ao Centro de Convocações Ulysses Guimarães, em Brasília

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES E AGÊNCIA BRASIL





O Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília, sediou, entre os dias 25 e 27 de março, o VII Congresso CONSAD de Gestão Pública – Por uma Gestão Sustentável. Principal encontro anual realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), o evento reuniu gestores de todo o Brasil, envolvendo servidores das esferas municipal, estadual e federal.

Mais de 2 mil pessoas compareceram ao congresso, que promoveu a troca de conhecimentos e o acesso a experiências de sucesso na área. "Acredito que se pode criar base e fundamento para a prosperidade de nosso País a partir do aperfeiçoamento pessoal e profissional, e tenho certeza de que todos nós aprendemos muito nesses dias. Como é válida a experiência do conhecimento!", afirmou Eduardo Diogo, presidente do Consad e secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará.

Sobre o tema proposto pelo evento, Eduardo Diogo comentou que "a gestão sustentável garante igualdade de oportunidades, pois liberta; e rejeita a igualdade de resultados, pois aprisiona. A dignidade é valor fundante da gestão pública", discursou o presidente do Consad que, ao lado dos vice-presidentes Renata Vilhena, secretária de Estado do Planejamento e Gestão de Minas Gerais; e Wilmar Lacerda, secretário da Administração Pública do Distrito Federal, recebeu várias autoridades na solenidade de abertura. Entre elas, destacavam-se: Garibaldi Alves, ministro da Previdência Social; Patrick Lawrence, embaixador da Austrália no Brasil; Arnaldo Alves, presidente do Conselho Nacional de Secretários Estaduais do Planejamento (Conseplan); Bruno Quick, diretor do Sebrae Nacional; Romero Albuquerque, gerente regional do Bradesco; Ronaldo Borges, diretor do Banco do Brasil; Antônio Tomás, diretor-regional dos Correios; e Luiz Gerardo Brígido, presidente do Tribunal de Justiça do Ceará.

Homenageados na ocasião com a Medalha do Mérito Consad, marcaram presença Paulo Bernardo Silva, ministro das Comunicações, e Luiz Carlos Bresser Pereira, ex-ministro da Administração Federal e Reforma do Estado. "Estamos muito felizes com mais esta edição do evento. Buscamos o aprimoramento constante para oferecer o melhor conteúdo aos participantes. Podemos avaliar o sucesso do evento também pelo interesse dos servidores de estarem aqui conosco. E essa procura tem aumentado ano a ano", avaliou Renata Vilhena.

Para Wilmar Lacerda, o congresso, "traz informações importantes para a melhoria da gestão pública



Cerimônia de abertura do Congresso CONSAD

brasileira. Nesse processo de busca pela qualificação, subimos mais um degrau. Foi um momento de debate, de avaliação, em um evento que nos mostra o quanto podemos evoluir com a troca de experiências", salientou.

Em nome dos patrocinadores, Bruno Quick, diretor do Sebrae Nacional, exaltou a importância da parceria da entidade com instituições que representam a administração pública. "Gestores, pregoeiros, secretários, administradores, diretores. São eles, no dia a dia, que fazem (ou não) a política ser efetiva e trazer benefícios para a sociedade", ressaltou. "Acreditamos na proposta do Consad para uma administração pública profissional, valorizada e em permanente processo de qualificação", completou ele, que citou os programas Compra Mais Rio (RJ), Florescer (RS) e Descomplicar (MG) como "frutos colhidos dessa parceria".

Gestão por resultados

Constavam da programação: 52 sessões de painéis com a apresentação de 156 trabalhos, três mesas-redondas, duas conferências internacionais, sessões de premiação, sorteio e lançamento de livros. "Neste ano, inovamos com a inclusão das mesas-redondas,

que contaram com a participação direta dos secretários de Administração, nas quais foram discutidos assuntos estimulantes sobre tecnologia, participação popular e lei de greve. Também conseguimos condensar a programação, para que as pessoas pudessem ter acesso ao máximo possível de conteúdo", declarou Evelyn Levy, coordenadora do Comitê Científico do Congresso CONSAD.

De acordo com Evelyn Levy, as temáticas de maior audiência giraram em torno da gestão por resultados, da melhoria de processo, da gestão de pessoas, da saúde do servidor e da capacitação. As conferências internacionais, que abriram e encerraram o evento, foram os momentos mais prestigiados. O público lotou o auditório máster para ouvir Geoff Gallop, ex-governador da Austrália do Oeste e diretor da Escola de Governo da Universidade de Sidney, que discorreu sobre "Para onde caminha a reforma do setor público".

O mesmo quórum elevado acolheu Stephen Goldsmith, ex-prefeito de Indianápolis, ex-vice-prefeito de Nova York e atual professor de Governança e Inovação da Escola de Governo da Universidade de Harvard, que falou sobre "Como as novas tecnologias estão mudan-



Garibaldi Alves Filho, ministro da Previdência Social

do a forma de governar e o papel da inovação”

As atividades não ficaram restritas às salas do Centro de Convenções. Nos corredores, foi grande a movimentação de pessoas, atraídas pelos estandes de livros. Durante os três dias, foram lançados vários títulos: “Alianças Estratégicas – Cooperar para Competir”; “Parceria Social Público-Privada – Textos de Referência Sociedade Civil-Empresa-Governo”; “Governança em Ação – Volume 5”; “Governança Pública – Novo Arranjo de Governo”; “Aconselhamento Genético e Responsabilidade Civil”; “Municípios e Estados: Experiências

com Arranjos Cooperativos”; e “Políticas Públicas, Princípios, Propósitos e Processos”.

Entre os secretários presentes estava Lúcio Macksonenhias, do Tocantins, que confessou: “não resta a menor dúvida de que o Consad é o maior e o melhor evento no âmbito de gestão porque consegue colocar os secretários em contato direto com os operadores de todos os poderes. A troca de experiência é riquíssima, pois os temas trabalhados nos estados, e aprofundados aqui, são sempre muito diversos”.

Para Antônio Alber Nóbrega, do Rio Grande do Norte, a oportunidade de participar do evento é imperdível. “Sempre trago os meus funcionários de carreira para participar e conclamo os demais servidores a fazer o mesmo. A programação traz temas muito pertinentes para o que vivemos nos estados. Não dá para ficar de fora”, acrescentou.

O compartilhamento de ideias, segundo Flora Valladares, do Acre, é o que o congresso oferece de melhor. “O Acre vive um estado de isolamento muito grande em relação aos outros estados, até mesmo por questão geográfica. Então, estar aqui ouvindo, expondo, trocando informações é muito enriquecedor”, revelou.



Eduardo Diogo, presidente do Consad



Cerca de 2.300 pessoas participaram do evento

Reconhecimento

Pela segunda vez, o Congresso CONSAD entregou o Prêmio Publix-Consad. Iniciativa do Instituto Publix, em parceria com o Consad, a premiação é uma forma de reconhecimento de valores e incentivo a experiências inovadoras e exitosas de gestão para resultados na administração pública brasileira, além de um estímulo à produção de artigos técnicos e científicos sobre tais experiências. Depois de analisados por uma comissão julgadora designada pelo Comitê Científico

do Congresso, foram escolhidos quatro cases de sucesso, entre os 128 inscritos.

Os trabalhos premiados foram: Escritório de Gestão Intensiva (EGI) da Secretaria-Geral de Governo, de autoria de Fernanda Corezola e José Tadheu; 10 anos da gestão de processos no Governo de Minas Gerais: a evolução rumo à estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos – alinhando estratégia e processos, de Vanice Ferreira, Adriane Ricieri e Mauro César da Silveira; Governança de Processos no Governo de Minas Gerais: Proposta de Modelo para Organizar e Ordenar a Gestão de Processos e Fortalecê-la como Elemento de Gestão Capaz de Contribuir para o Aumento da Performance Organizacional, de Vanice Ferreira, Andrea Mara da Cruz e Frederico de Sant'Anna; e Maturidade de Processos: Análise e Ações de Melhoria para Elevar a Maturidade e Eficiência dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais, de Andrea Mara da Cruz, Ana Flávia de Castro e Gustavo Oliveira.

O II Prêmio Publix-Consad, que não considera colocação hierárquica, contemplou cada estudo com um troféu de reconhecimento e um cheque no valor de R\$ 1.500.



Entrega do II Prêmio Publix-Consad

COMITIVA DO CONSAD VISITA A CAPITAL NORTE-AMERICANA

Contemplados no Congresso CONSAD, servidores das esferas federal, estadual e municipal embarcam para Washington a fim de melhor compreender as ações do BID

■ TEXTO PAULA FONSECA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES E SHUTTERSTOCK

Anunciado no primeiro dia do Congresso CONSAD, mas realizado apenas nos últimos minutos do evento, um sorteio de uma viagem a Washington D.C. animou os 2.300 inscritos. Para participar da premiação, era preciso ser servidor público efetivo das instâncias federal, estadual ou municipal, além de preencher, na íntegra, a pesquisa de satisfação sobre a 7ª edição do Congresso.

Os contemplados foram: Marisol Silveira de Oliveira, do Hospital das Clínicas de Porto Alegre, no Rio

Grande do Sul; Cleylton Franklin da Silva, da Secretaria de Estado da Gestão Administrativa do Acre; e Cícero Barbosa Silva, da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso, em Minas Gerais. Eles embarcarão no dia 20 de maio para vivenciar três dias de imersão cultural e administrativa.

Eduardo Diogo, presidente do Consad, coordenará a missão à capital norte-americana. A comitiva será recebida no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) pelo especialista sênior Pedro Farias, que apre-





Marisol Oliveira recebeu o prêmio das mãos dos secretários Wilmar Lacerda, Lúcio Mascarenhas e Alber Nóbrega

sentará a instituição e explicará como funciona cada um dos seus departamentos.

O grupo também participará de uma reunião com a diretora-executiva para o Brasil e o Suriname, Maria Cristina Penido – que é responsável por todos os projetos de origem brasileira no BID – e com os consultores

Mariano Lafuente e Nicolás Dassen. Criado em 1959, o Banco financia projetos viáveis para o desenvolvimento econômico, social e institucional na América Latina e no Caribe.

VISITA PROVEITOSA

O presidente do Consad, e também secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, ressaltou a importância da escolha dos servidores para a visita institucional ao BID, uma novidade que foi instituída nesta edição do Congresso CONSAD: “o encontro será muito consistente do ponto de vista da oportunidade de aprendizado”.

Marisol Silveira de Oliveira, que marcou presença pela segunda vez no Congresso CONSAD, revelou que conhecer o parlamento americano e a sede do BID “será de grande valia para agregar ainda mais conhecimento à minha área de atuação”.

E a servidora do Hospital das Clínicas de Porto Alegre completou: “Foi uma grande alegria ter sido sorteada. Participar do Congresso CONSAD é, por si só, uma experiência ímpar, já que temos a oportunidade de renovar certezas, encontrar caminhos viáveis e trocar experiências”, analisou.



Eduardo Diogo, presidente do Consad, e Cícero Barbosa Silva



A visita técnica acontecerá na sede do BID

EXPERIÊNCIA NA PRÁTICA

De acordo com Cícero Barbosa Silva, a experiência vai auxiliá-lo a melhorar a política pública em seu Estado. "Com certeza, vou replicar o que puder do que vou ver e aprender nesses dias", salientou o servidor da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Paraíso, que esteve pela segunda vez no maior congresso de gestão pública da América Latina.

Para Cleyton Franklin da Silva, a parceria entre o Consad e o BID deve ser repetida no próximo Congresso CONSA. "O evento já é excelente porque capta o que há de melhor sobre gestão pública e, com esse sorteio de uma viagem a Washington, ficou melhor ainda", concluiu o servidor da Secretaria de Estado da Gestão Administrativa do Acre, que participou pela primeira vez do evento.



Javier Urra (do BID) com Flora Valladares, Cleyton Franklin e Renata Vilhena

O BID no Brasil

O Brasil é um dos membros fundadores do BID. Desde 1961, mais de US\$ 48 bilhões de empréstimos e garantias aprovadas pelo banco ajudaram a custear projetos, em parceria com todos os níveis de governo, a sociedade civil e o setor privado – especialmente nas áreas de infraestrutura, meio ambiente, fortalecimento institucional e redução da pobreza. Para 2014, a carteira de projetos em execução do BID no País chega a 120 operações de empréstimo, que correspondem a mais de US\$ 11 bilhões.





LÍDER NA GESTÃO ELETRÔNICA DE MARGEM CONSIGNÁVEL

VXcomunicação



A solução atende a mais de
200 CLIENTES e processa
mensalmente **5 MILHÕES**
de descontos em folhas de
pagamento.



ÚNICA SOLUÇÃO CERTIFICADA
Garantia da Gestão da
Segurança da Informação

CONTATOS COMERCIAIS
(11) 5181-7095
comercial@zetasoft.com.br
zetasoft.com.br

zetra

CONHECIMENTO AO ALCANCE DE TODOS

Consad lança o Banco do Conhecimento, que disponibiliza mais de 6 mil trabalhos produzidos em seus congressos para pesquisa

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA E PAULA FONSECA
FOTO GRUPO K PRODUÇÕES

A cerimônia de encerramento do Congresso CONSAD reservou o lançamento do Banco do Conhecimento, que consiste em um acervo documental de todos os trabalhos apresentados de 2008 a 2014 nos eventos organizados pelo Consad. A intenção é fortalecer a cultura da Gestão Pública por Resultados nos 27 estados da federação e no Distrito Federal.

O presidente do Consad e secretário do Planejamento e Gestão do Ceará, Eduardo Diogo, afirmou que o Banco do Conhecimento é um legado deixado pelo Consad na busca para construir um País melhor. "Estamos encerrando um ciclo à frente do Consad. O nosso objetivo aqui é estabelecer bases de fundamento para tornar o Brasil um País melhor a cada dia".

A partir de agora, conselheiros do Consad, gestores, pesquisadores, estudantes e demais interessados têm à sua disposição, aproximadamente, 6 mil documentos sobre gestão pública, em um total de 12 gigabytes, reunidos de forma organizada e de fácil acesso no site do Consad (www.consad.org.br).

O sistema permite, por exemplo, realizar pesquisas detalhadas por meio de buscas por autoria, data, título, assunto ou área temática. Os trabalhos envolvem todas as áreas da gestão pública, como compras, patrimônio, planejamento, orçamento, tecnologia da informação, gestão participativa, perícia médica e previdência.

À frente do projeto, Juliana Chiari, diretora do Centro de Estudos em Políticas Públicas da Fundação João Pinheiro, salientou que o Banco do Conhecimento visa



Juliana Chiari apresentou o Banco do Conhecimento Consad

disseminar experiências exitosas. "Fizemos o máximo para oferecer acessibilidade digital, promovendo o desenvolvimento de gestão de resultados", explicou.

UTILIDADE PÚBLICA

A utilidade, tanto para os gestores públicos, quanto para os da iniciativa privada, foi um dos pontos ressaltados por Juliana Chiari. "É o maior banco do conhecimento da gestão pública do Brasil. O sistema tem foco na gestão pública, qualquer que seja – federal, estadual ou municipal –, tanto do Poder Executivo, quanto do Legislativo e do Judiciário", justificou.

O desenvolvimento da plataforma foi executado por meio de uma parceria entre o Consad, a Fundação João Pinheiro, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Zetra, empresa especialista em gestão eletrônica. "Trata-se de uma importante ação de modernização da gestão pública e compartilhamento de informações", disse Eduardo Diogo, presidente do Consad.

ÍCONES DA GESTÃO PÚBLICA

Consad homenageia personalidades brasileiras, em reconhecimento à sua atuação profissional de gestão, de pesquisa ou de política em defesa da gestão pública

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA
FOTO GRUPO K PRODUÇÕES

A galeria dos laureados com a Medalha do Mérito Consad de Gestão Pública ganhou dois grandes nomes em sua edição 2014: o ministro das Comunicações, Paulo Bernardo (que esteve à frente, em 2005, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) e o ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira (que comandou, em 1995, o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e atualmente é professor emérito da Fundação Getúlio Vargas).

Instituída em 2012, a premiação reconhece os méritos da atuação profissional de gestão, de pesquisa ou de política em defesa da gestão pública. Para se chegar aos nomes, o colegiado do Consad recebe as indicações e as justificativas para a concessão da honraria. Após análise de cada um dos indicados, os membros manifestam-se em votação. “Eu me sinto honrado e em casa. Na grande reforma administrativa que iniciei em 1995, os secretários de Administração tiveram uma participação muito ativa. Eu os chamei para o meu

gabinete para que me ajudassem a formular a emenda à Constituição e outras questões fundamentais para a reforma”, reembrou Bresser Pereira.

Paulo Bernardo, que foi conselheiro do Consad por seis anos, salientou a importância do Conselho para o desenvolvimento do País: “por meio dessa instituição, tive a oportunidade de debater com os secretários as questões da gestão pública, a qual caminha sempre muito próxima da política. Aliás, a gestão pública é a forma como a política se aplica na prática”, avaliou o ministro das Comunicações, que também recebeu a comenda.

Para Evelyn Levy, coordenadora do Comitê Científico do Congresso CONSAD, a homenagem é um justo reconhecimento. “Fui aluna e orientanda, e, mais tarde, fui chefiada pelo ex-ministro Bresser Pereira. É uma pessoa de profundos conhecimentos, sua obra é imensa, e sua contribuição como homem público é inestimável!”, testemunhou. “Também me agradou muito a indicação do ministro Paulo Bernardo, que, aliás, no



Garibaldi Alves, Bresser Pereira, Eduardo Diogo e Paulo Bernardo

passado, manteve uma parceria estreita com o Consad e é sempre uma voz disponível dentro do governo federal”, completou.

Trajetória de sucesso

Bresser Pereira narrou sua experiência à frente da reforma administrativa do Estado brasileiro, iniciada na primeira gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso. “A primeira grande reforma foi a burocrática, quando o Estado era ainda muito pequeno. Depois, já com um Estado social muito grande, a eficiência dos serviços sociais e científicos tornou-se condição fundamental. Nesse momento, então, foi preciso montar todo um conjunto de estratégias e estruturas gerenciais. É uma reforma que ainda está em pleno caminho, pois demora, pelo menos, 40 anos para acontecer”, explicou o também advogado, administrador de empresa, economista e cientista político.

O homenageado ressaltou ainda que, se a reforma administrativa já é tão importante para o governo federal, ela tem dimensão ainda maior para estados e municípios. “Teve gente que entendeu que a reforma aconteceu para reduzir as despesas do Estado. Jamais! O objetivo era torná-lo mais eficiente para que pudesse oferecer qualidade e dar amplitude maior aos serviços oferecidos. Eu defendia a ideia de que essa reforma só pegaria na medida em que os servidores públicos aceitassem a sua lógica e fossem capazes de levá-la adiante. Costumo dizer que a reforma ganhou o coração e a mente deles, a quem agradeço esta homenagem”, finalizou o ex-ministro.

Paulo Bernardo, que foi ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão no Governo Lula, abordou as dificuldades e os desafios enfrentados pela gestão pública, definindo-a como a mais difícil de ser realizada. “É nela que se compatibiliza o uso dos recursos e se conciliam os interesses das áreas da Fazenda com as áreas afins, que precisam realizar seus serviços e atender ao cidadão. Um congresso como este tem importância muito grande, porque aqui se produz a troca de informações e conteúdos, que se tornam, depois, política pública”, ressaltou.

Como exemplo de gestão bem-sucedida, ele citou a postura adotada pelo Governo Lula durante a crise mundial originada nos Estados Unidos – que ainda ecoa pelo mundo. “A crise arrastou a economia americana e a europeia, e, no Brasil, chegamos, em janeiro de 2009, com mais de 1 milhão de pessoas demitidas. Concluímos que se tratássemos aquela crise de forma tradicional, a situação se agravaría. Fizemos o contrário do

que se esperava: colocamos dinheiro no mercado, reduzimos taxas de juros, depósito compulsório e tributos, estimulando, assim, o consumo. O resultado foi que, em meados de 2009, já tínhamos equilibrado a situação, com a economia voltando a contratar”, recordou.

O atual ministro das Comunicações também disse que, no cenário atual, apesar do baixo crescimento da economia, “que o pessoal chama de ‘pibinho’, fechamos 2013 com a menor taxa de desemprego já medida por esse índice atual, implantado em 2000. Isso é uma forma de gestão”, exemplificou Paulo Bernardo.

Galeria Mérito Consad 2012-2013

Nelson Machado – 2012

Ex-secretário-executivo do Ministério da Fazenda e ex-ministro da Previdência Social e do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Pedro César Farias – 2012

Especialista sênior de Gestão Pública do Banco Inter-americano de Desenvolvimento (BID), em Washington. Foi secretário-executivo-adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Orlando de Sá Cavalcante Neto – 2012

É um dos idealizadores do Sistema de Informação Orçamentária e de Transparéncia dos Gastos Públicos (Siga Brasil).

Cláudia Costin – 2013

Especialista em gestão pública, políticas públicas e combate à pobreza. É secretária de Educação do Rio de Janeiro e foi ministra de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, secretária de Planejamento e Avaliação do Ministério da Economia e secretária-adjunta de Previdência Complementar no Ministério da Previdência Social.

Duvanier Paiva (*in memoriam*) – 2013

Foi secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Paulo Modesto – 2013

Presidente do Instituto Brasileiro de Direito Público e professor de Direito Administrativo da Universidade Federal da Bahia, 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 de Girona, na Espanha.

SETOR PÚBLICO EM REFORMA

Com vasta experiência nos universos acadêmico e administrativo da política, o australiano Geoff Gallop abordou a reforma dos modelos de gestão durante o VII Congresso CONSAD

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES

Você está fazendo tudo o que pode como servidor público, acadêmico ou consultor? Todos precisam se fazer essa pergunta. Isso, sim, é reforma, e não pegar algo que está ali, disponível na prateleira, e aplicar. Precisamos do exercício de equilíbrio entre ideias". Com provocações como essa, o australiano Geoff Gallop, ex-governador do Estado da Austrália do Oeste e diretor da Escola de Governo da Universidade de Sidney, conduziu a conferência "Para onde caminha a reforma do setor público?", na abertura do Congresso CONSAD de Gestão Pública.

Particularidade que corrobora a autoridade de Geoff para abordar o assunto é o fato de ele ter experimentado a teoria e a prática. "Estive do lado da academia, estudando administração e gestão; e do lado da administração real, atuando na política por mais de 30 anos. Mas, tanto de um lado quanto de outro, o objetivo sempre foi o desenvolvimento de um trabalho eficaz, em benefício das pessoas", explicou.

Segundo o estudioso, o modelo de gestão deve estar sempre baseado em aperfeiçoamento, para que as pessoas, mais do que assistidas, sejam envolvidas. "Quero focar uma questão: existe um modelo de gestão pública que seja melhor que outro? Há várias ideias que se mostram eficazes, mas é a aplicação delas o que, na verdade, importa", salientou Geoff.

Ele também alertou os participantes de que, qualquer que seja o caminho a ser seguido, subestimar ou desvalorizar o papel do setor público na sociedade é sempre um risco. Desse modo, o melhor caminho a ser percorrido passaria pela absorção de ideias eficazes de sistemas diversos, adaptando-os a cada caso. A noção de educação para o servidor público, segundo ele, ampliou-se e, com ela, a capacidade pessoal aumentou. "Então, há ideias de sobra, eu diria, de como podemos melhorar o gover-



Geoff Gallop: governo responsável e eficaz

no cooperativo, as redes e o emprego do uso da palavra 'governança' no lugar de 'governo'. Mas tudo depende de como as absorvemos e as aplicamos", completou.

Governo eletrônico

Com base em sua experiência no setor público na década de 90 – quando foi parlamentar e governador –, ele contou que a Austrália viveu uma grande reforma, em que a implementação de tecnologia para um governo eletrônico foi um fator determinante. Além de facilitar a prestação de serviços, aumentando a agilidade, um dos maiores ganhos foi na comunicação com a população, que passou a ser consultada e a manifestar-se em relação ao desenvolvimento das políticas. "Essa, aliás, foi uma das características do meu governo – o envolvimento da comunidade", reforçou.

Cientista da gestão pública, em atividade em um país que é referência pela alta qualidade dos serviços que o governo presta à população, Geoff lembrou que a Austrália guarda semelhanças com o Brasil no que diz respeito à miscigenação do povo e às dimensões continentais, e que o nosso País pode utilizar ou adaptar as experiências exitosas do governo australiano.

Uma das mais valiosas, em sua opinião, foi o de medir o desempenho do governo por meio de um contato mais próximo com a população, com o presidente (primeiro-ministro, no caso da Austrália), visitando os governadores em seus estados, entre outros procedimentos. Admitiu, porém, que nem sempre a experiência australiana seria aplicável no Brasil: “aqui no Brasil, são 26 estados e o Distrito Federal. Na Austrália, são apenas seis”, comparou.

Modelos de gestão

Em sua explanação, o ex-governador discorreu sobre as três principais teorias de gestão: a tradicional, com o governo desenvolvendo ações hierarquicamente em direção à população; a nova administração pública, que considera cidadãos como clientes e defende uma menor intervenção do Estado, promovendo privatizações e terceirizando serviços; e, por fim, a governança em rede, segundo a qual o governo e a sociedade estabelecem relação de parceria. “Mas o fato é que os três sistemas – hierarquias, mercados e redes – podem estar envolvidos. Não existe um sistema único. Não é só prestação de conta, nem só de serviços. Todos esses elementos funcionam, mas em áreas diferentes. A nova gestão pública é um mecanismo que torna o governo responsável e eficaz”, explicou.

Sua tese fala em batalhas constantes travadas dentro do setor administrativo e em quatro bases, as quais ele chama de partidos: produtividade, controle político, resultados e integridade. “Em qualquer governo, ministério ou secretaria, vive-se uma batalha o tempo todo. Mas não há ganhadores nem perdedores”, afirmou.

E continuou, informando que a batalha se dá com mais intensidade em controle versus integridade, contrapondo o governo ao povo, a eficiência à efetividade, o custo à qualidade. E provocou os ouvintes, questionando: “Mas será que não é possível medir a eficiência no setor público como se mede no setor privado? É possível medir a produtividade? O controle político impede a iniciativa privada? Quando é que o setor público pode influenciar os resultados para a comunidade? O setor público pode se tornar muito avesso ao risco?”.

Segundo o conferencista, a reforma do setor público envolve todos: presidente, ministros, chefes de agências, líderes de equipe. O contexto e a complexidade podem variar, mas as questões a serem consideradas são as mesmas: levantar quais as capacidades e habilidades – técnicas gerenciais e políticas – que existem nas organizações e se são relevantes e adequadas;

descobrir a melhor forma de monitoramento de gestão e desempenho, e como envolver a comunidade no trabalho, desde a formulação de políticas até a realização de projetos. “Não podemos fazer nada para mudar o passado. Mas podemos gerir o presente e o futuro, que nos pertence”, concluiu Gallop.

Repercussão

“Tivemos a oportunidade de conhecer a visão estratégica de casos públicos de gestão, tanto na parte prática quanto na científica.

Geoff Gallop, com sua vasta experiência, trouxe-nos exemplos de sucesso aplicados em um país onde a prestação de serviços públicos é reconhecida como de altíssima qualidade. A sua experiência é de grande relevância para que consideremos o nosso desenvolvimento e o padrão dos nossos serviços, e avaliemos onde estamos e aonde devemos ir na realização do nosso trabalho.”

Wilmar Lacerda – secretário de Estado da Administração Pública do Distrito Federal



“Mais uma vez, o Congresso CONSAD trouxe aos participantes temas muito relevantes, tratados com profundidade, como é o caso da palestra de Geoff Gallop.”

Lúcio Mascarenhas

– secretário de Estado da Administração do Tocantins



“Autoridade no assunto, Geoff Gallop compartilhou conosco a sua visão realista, adquirida em destacada formação acadêmica e prática política. É fascinante a experiência que adquiriu vivendo esses dois universos.”

Flora Valadares

– secretária de Estado de Administração e Recursos Humanos do Acre



TECNOLOGIA EM PROL DO CIDADÃO

Conferencista americano sugere maior responsividade nas relações entre administração pública e cidadãos em um ambiente tecnológico cada vez mais acessível e colaborativo

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES



Stephen Goldsmith: responsividade direcionada ao cidadão

O norte-americano Stephen Goldsmith compartilhou seus conhecimentos na conferência de encerramento do Congresso CONSAD, em uma das apresentações mais esperadas desta edição. O professor de governo de Harvard, ex-vice-prefeito de Nova York e, por duas vezes, prefeito de Indianápolis, discorreu sobre “Como as novas tecnologias estão mudando a forma de governar e o papel da inovação nesse contexto”. “Esta é, sem dúvida, a maior plateia de administração pública para quem já falei na vida”, afirmou o especialista, que ministrou a palestra para um público de mais de 2 mil pessoas.

Com mais de 30 anos de carreira, ele é um exemplo

de um profissional que não só se adaptou à nova linguagem vigente, com o advento da internet, como soube usá-la de maneira inovadora no desenvolvimento de seu trabalho. Citando exemplos em que esteve diretamente envolvido nos Estados Unidos (ver quadro) – e também exemplos de outros países, como Colômbia, Espanha, Uruguai, Reino Unido e Brasil –, o especialista ressaltou como a tecnologia ajuda a aproximar a administração pública de seu foco: o cidadão.

Segundo Stephen, o governo pode e deve ser mais responsável, “melhorando os serviços oferecidos à população, que tantas vezes fica presa a processos burocráticos. Vivemos uma grande transição, na qual o

governo está se transformando de prestador de serviços diretos em gerador de valor público, e entendendo que, para problemas horizontais, forma como se apresentam as questões da população, não se aplicam soluções verticais, forma como os governos costumam estar organizados”, explanou.

Valor público

Para investir em uma gestão bem-sucedida, o professor enumerou alguns princípios: foco no valor público, e não nos programas; responsividade direcionada para dados; responsividade por meio de governança em rede; responsividade direcionada para o cidadão; melhoria do serviço ao cliente; modelo responsável regulatório; envolvimento dos servidores na responsividade; e forma mais responsável de prestação de contas.

Em todos os casos, Stephen frisou a importância de se analisar a prestação dos serviços do ponto de vista do cidadão – este último, cada vez mais acessível e colaborativo no ambiente das redes. “Nesse sentido, a transparência praticada pelas administrações é um grande avanço, pois os dois lados, governo e cidadão,



Renata Vilhena ressaltou a importância das redes sociais

podem tirar o melhor proveito dela. De um lado, quanto mais informações prestadas, mais compromisso com a honestidade e a eficácia. Do outro, a validação (ou não) dos serviços”, argumentou.

Sobre a tecnologia básica envolvida nos processos entre administração pública e população – uma vez que os sistemas digitais vão (ou pelo menos tendem a) substituir o papel –, o especialista explorou vários assuntos: como as redes sociais permitem aos cidadãos participar, com novas formas, da resolução de problemas; de equipamentos portáteis que fornecem apoio



Javier Urra, Renata Vilhena, Stephen Goldsmith e Ana Lúcia Amorim

decisório aos servidores em campo; da supervisão, em tempo real, por parte dos gestores; das métricas de desempenho; e dos armazéns digitais, que constroem a base de um novo modelo de governo proativo.

Em relação ao poder da tecnologia e a questões atinentes à burocracia, o conferencista citou a experiência do Portal Minas Fácil, implementado pelo Governo de Minas Gerais, que permitiu aos mineiros reduzir o prazo de licenciamento, de 45 dias para seis dias, e provocou os participantes do Congresso CONSAD com os seguintes questionamentos: “Os procedimentos têm de ser sequenciais; mas será que não podem ocorrer simultaneamente? Será que são necessários tantos requisitos, tantas licenças e tantos alvarás?”.

Governo proativo

A palestra, considerada uma aula por Renata Vilhe na, secretária de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais e vice-presidente do Consad, foi um grande aprendizado. “A experiência de como usar as redes sociais no aprimoramento da prestação de nossos serviços, ouvindo o cidadão e dialogando com ele, é valiosa”, destacou.

Ana Lúcia Amorim, secretária de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, apontou o valor da experiência de Goldsmith para o desenvolvimento de políticas de gestão no Brasil.

“Este é um tema extremamente desafiador e importante para o nosso dia a dia, para a forma como pensamos os nossos processos de alcançar o cidadão, por meio do serviço público”, declarou. “Vivemos em um contexto de revolução tecnológica altamente significativa, que impacta a forma de como o governo se relaciona com a sociedade. É preciso sair do quadradinho da visão hierárquica e partir para uma organização mais orgânica e simbiótica com os brasileiros”, completou Ana Amorim.

Javier Urra, especialista em Modernização do Estado do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), creditou o conhecimento técnico e o compromisso pessoal do professor como um forte diferencial. E para ratificar esse juízo, declarou: “Almoçamos com ele (Goldsmith) em um restaurante do Clube do Golf, onde lhe perguntamos se gostava daquele esporte. Stephen nos disse que seu hobby era o trabalho”.



EXEMPLOS DA CIDADE DE NOVA YORK

Inspeção direcionada contra incêndios

- Quatro métricas para identificar propriedades com maior risco de incêndio;
- As residências estavam aproximadamente 40 vezes mais propensas a sofrer um incêndio (inspetores trabalharam em conjunto para garantir uma taxa de cumprimento próxima de 100%).

Data Intelligence Group (Ministério da Fazenda)

- Em três anos, reduziu a quantidade de casos de auditoria, de 37% para 22% – um aumento de 41% em produtividade;
- Nos três primeiros anos, os modelos produziram estimativas de \$ 292 milhões, sendo \$ 27 milhões de não contribuintes.

HHS-Connect

- Centraliza os dados coletados por agências, para encaminhar os processos de trabalho e conhecimento compartilhado.

Centro de Inteligência de Dados

- Analisa indicadores preditivos para pessoas que participam do sistema dos sem-teto e fornece indicadores para o sucesso dos jovens, após serem cuidados por uma família de adoção.

Análise da Integridade do Negócio

- 81 servidores, com 27 bancos de dados desalinhados e inconsistentes, com mais de 5 mil campos e 1 milhão de páginas de arquivos em papel encaminhados em um único banco de dados;
- Redução de 60% da mão de obra dedicada à fiscalização.

POR UMA PARTICIPAÇÃO POPULAR MAIS ATIVA

A partir deste ano, mesas-redondas enriquecem a programação do VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, com a participação dos secretários da Administração/Gestão

■ TEXTO CHARLOTTE VILELA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES



Wilmar Lacerda e Alber Nóbrega falaram sobre participação popular

Em sua sétima edição, o Congresso CONSAD de Gestão Pública incrementou a programação com mesas-redondas, aumentando, assim, o compartilhamento de ideias e o debate entre os participantes. Além das conferências e dos painéis, as mesas-redondas atraíram a atenção do público, pela contemporaneidade de seus temas: Gestão Pública e Tecnologia; Participação Popular e Gestão Pública; e Lei de Greve e Negociação Coletiva. Concentradas no segundo dia do evento, as mesas-redondas trouxeram a experiência dos estados, apresentadas pelos próprios secretários de Administração/Gestão. “Os assuntos foram muito interessantes e tratados com profundidade – e o que é melhor –, com a participação de uma plateia interessada”, afirmou Evelyn Levy, coordenadora do Comitê Científico do Congresso CONSAD, responsável pela programação.

Conforme explicou Evelyn Levy, a inclusão das mesas-redondas atendeu a uma antiga demanda dos

participantes, que pediam uma programação menos dispersa e mais enxuta. “Não foi fácil, mas, nesta edição, conseguimos reduzir o número de painéis, sem prejuízo dos temas relevantes, e, assim, acrescentar as mesas-redondas. E isso só foi possível graças à alta qualidade, à sofisticação e ao amadurecimento dos trabalhos apresentados. Pudemos condensar mais os assuntos e, assim, permitir que as pessoas tivessem tempo para contemplar o maior número possível de painéis”.

Referência maior em eventos de gestão pública no País, e sendo igualmente o de maior projeção da América do Sul, o Congresso CONSAD, segundo revelou Levy, tem extrapolado sua destinação inicial: o universo dos servidores e gestores públicos. “Não foi tarefa simples selecionar os trabalhos apresentados entre os mais de 600 que nos foram enviados. Não foi à toa que a presença de acadêmicos no evento aumentou 15% neste ano”, atestou a coordenadora, que também é



Mediado pelo jornalista Álvaro Pereira, a lei de greve foi debatida por Alessandro Barcellos e Lúcio Mascarenhas

especialista em Gestão Pública e consultora do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird) e do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad).

RIO DE JANEIRO E ACRE

Com o tema Gestão Pública e Tecnologia, a mediadora Ione Macedo, diretora de gestão do Conselho Federal de Administração, conduziu as exposições da conselheira Flora Valladares Coelho, secretária de Estado da Gestão Administrativa do Acre, e do subsecretário de Administração Pessoal Edson Teramatsu, representando Sergio Ruy Barbosa, secretário de Gestão Administrativa do Rio de Janeiro. Para mostrar as dificuldades de enfrentamento do desafio de implantar sistemas tecnológicos na administração pública, Edson disse o seguinte: "Imagine trocar o motor de um avião em pleno voo... Não é fácil!" E continuou: "Todo o processo envolve muita transpiração, 'ralação' mesmo. Eu comparo a um investimento em saneamento, um trabalho feito debaixo da terra, que não rende prestígio, demanda equipe e conhecimento, e custa muito dinheiro. A tecnologia da informação tem muito desse viés, mas, quando começa a funcionar, é incrível!" Ele contou que, como resultado de quase sete anos de investimento, o Estado do Rio de Janeiro pôde desenvolver quatro sistemas operacionais principais: o Sistema Integrado de Gestão de Aquisição (Siga), o Sistema de Patrimônio Imobiliário (Sispat), o Sistema de Planejamento e Gestão (Siplag) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). "Temos ainda o projeto de Identidade Funcional, que consiste no cadastramento biométrico de todos os nossos servidores ativos, inativos

e pensionistas", explicou o subsecretário.

Sobre a experiência no Acre, o destaque foi para o desenvolvimento de dois sistemas, um privilegiando o acesso à internet e levando transparência da gestão pública à população, e outro voltado para a administração. "Pensado há anos para ser uma infovia digital de inclusão social, através da inclusão digital, com o Floresta Digital nosso objetivo foi ir além do acesso à internet, convidando a população a acompanhar e a participar do processo democrático. O sistema, entre outras vantagens, disponibiliza, gratuitamente, o acesso à banda larga no perímetro urbano. Temos, também, o Gestão de Recursos Públicos (GRP), uma plataforma que engloba compras, almoxarife, patrimônio, frota, passagens e diárias," explicou Flora Coelho, que, no dia a dia, ainda mantém contato com autoridades e secretários, por meio do Gabinete Digital, aplicativo instalado em seu smartphone. "Há problemas de capacitação, de recursos e até mesmo de resistência do usuário, que se recusa a deixar o papel, literalmente, mas caminhamos sempre para a frente. A inclusão social, por meio da inclusão digital, é algo de que não vamos abrir mão," revelou a secretária.

DISTRITO FEDERAL E RIO GRANDE DO NORTE

Participação Popular e Gestão Pública foi tema de debate – mediado por José Carlos Vaz, professor de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo e membro do Comitê Científico do Congresso CONSAD –, e contou com a participação de Wilmar Lacerda, secretário de Estado da Administração Pública do Distrito Federal e vice-presidente do Consad, e de Antônio Alber da Nóbrega, secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte. Em sua ex-



Flora Valladares (E) e Edson Teramatsu (D) discutiram sobre gestão pública e tecnologia

planação, Wilmar Lacerda traçou um panorama histórico da mobilização popular, citando a resistência dos povos indígenas à colonização portuguesa, o movimento dos direitos trabalhistas nos anos 1940, a luta pela organização da classe trabalhadora com o surgimento dos sindicatos, a redemocratização do Brasil com o movimento "Diretas Já", o *impeachment* do então presidente Fernando Collor e as manifestações juninas de 2013.

"O primeiro passo a ser dado na construção de uma sociedade verdadeiramente democrática é possibilitar a participação do cidadão", avaliou Wilmar Lacerda. No Distrito Federal, várias ações envolvem a atuação da população: orçamento participativo, gestão democrática nas escolas, portal da transparência, redes sociais, instituições de ouvidorias e conselhos comunitários.

"A participação se reflete em leis como a da Ficha Limpa, a de Acesso à Informação, e à aprovação da PEC 90/2011 (voto aberto para processos de cassação)", disse.

O secretário do Rio Grande do Norte, Antônio Alber de Nóbrega, salientou que canais de participação popular são de suma importância para garantir a sustentabilidade da qualidade de vida da população. "É fundamental que haja uma inserção cidadã na formulação, na implementação e na avaliação de políticas públicas", analisou. De acordo com Nóbrega, o maior patrimônio do Estado são os seus servidores. "É preciso que os 26 estados e o DF invistam em capacitação para que eles possam atender ao "patrão", ou seja, ao povo. É para eles que trabalhamos. E o VII Congresso CONSAD nos possibilita uma troca de experiências para que possamos tentar sanar os problemas que afligem a população", concluiu.

RIO GRANDE DO SUL E TOCANTINS

Para tratar do direito de greve, garantia constitucional assegurada ao trabalhador, o jornalista Álvaro Pereira me-

diou a mesa-redonda ao lado dos secretários de Estado da Administração do Rio Grande do Sul e do Tocantins, Alessandro Pires Barcellos e Lúcio Mascarenhas, respectivamente. Alessandro Barcellos ressaltou a diretriz do Estado na constituição do Sistema Estadual de Participação e do Comitê de Diálogo Permanente, que buscam agregar a participação cidadã às ações do governo.

Ele detalhou a estrutura do Estado encontrada em 2011, caracterizada por ausência de política de promoção do desenvolvimento, por baixo investimento nas áreas de saúde, educação e segurança, por déficit de quadros técnicos e por desvalorização do serviço público. "Passamos a atuar na recuperação das funções públicas do Estado, levando em conta a valorização dos servidores", disse. O secretário expôs, ainda, a diretriz do Estado no que concerne à participação popular e cidadã, com as ações do Gabinete Digital e com a atuação do Comitê de Diálogo Permanente (Codipe), órgão vinculado à Secretaria, que serve de espaço de debates para a construção de políticas de valorização do servidor público.

Lúcio Mascarenhas abordou a Lei de Greve sob a ótica da gestão. Em sua avaliação, nenhum dos projetos de lei apresentados no Congresso CONSAD discute a questão da greve sob o aspecto da gestão, o que, avalia, é ruim. "Imagine um Estado que tenha 51,45% de sua receita corrente líquida comprometida com gastos de folha de pagamento! Como esse Estado poderá negociar com um sindicato, além da reposição salarial, do ganho real ou da equiparação salarial?", questionou. "As despesas aumentariam consideravelmente, e o gestor correria o risco de ser preso por descumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal". Mascarenhas admitiu que "o imbróglio é grande", mas que as questões estão colocadas na pauta de discussões. "A quem a lei deve atender, a quem deve proteger?", indagou, finalmente, o secretário.

SECRETÁRIOS DEBATEM NOVAS REGRAS DO REGIMENTO INTERNO

Titulares e representantes das Secretarias de Estado da Administração reuniram-se em Brasília a fim de deliberar alterações estatutárias

■ TEXTO PAULA FONSECA
FOTOS GRUPO K PRODUÇÕES E RENATA MAIA



Os secretários da Administração/Gestão durante o 92º Fórum Consad, em Brasília

O 93º Fórum Nacional de Secretários de Estado da Administração aconteceu na manhã do dia 25 de março, no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília. Organizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), o encontro precedeu o VII Congresso CON-SAD de Gestão Pública – Por uma Gestão Sustentável.

Do evento participaram secretários e representantes da Administração/Gestão do Acre, da Bahia, do Ceará, do Maranhão, do Paraná, do Rio Grande do Norte, do Rio Grande do Sul, do Tocantins e do Distrito Federal. Durante o Fórum, foi feita uma alteração estatutária: o mandato da Presidência do Conselho passou de um para dois anos, ficando vetada a reeleição.

Com a nova redação, o mandato terá início no dia 1º de fevereiro e finalizará no dia 31 de janeiro de cada

biênio. Caberá ao presidente do Consad providenciar todos os atos para a eleição de seu sucessor, até o último dia do seu mandato. Se, na ocasião, o presidente não ocupar mais o cargo de secretário em seu Estado de origem, a competência caberá, sucessivamente, ao 1º vice-presidente, ao 2º vice-presidente e ao membro decano do Consad.

No artigo 8º, foi acrescentado o parágrafo 3º, cujo objetivo é dar celeridade às decisões do Conselho, permitindo a realização de reuniões virtuais e a deliberação por meio eletrônico. Para acolher a opinião dos participantes, será encaminhado, a cada membro do Consad, um e-mail contendo o teor da matéria em discussão e o pedido de que emita opinião a respeito. A inércia, até o terceiro dia útil, a contar da data do recebimento do e-mail, implicará concordância com aquela sugestão.



Flora Valadares, Eduardo Diogo e Wilmar Lacerda

RECORDE DE INSCRIÇÕES

Na cerimônia de abertura, o vice-presidente do Consad, Wilmar Lacerda, anfitrião da reunião, disse que o "Fórum Consad estabelece os patamares da gestão pública no Brasil, com experiências que se acumulam e servem de laboratório para consolidar conhecimentos, tecnologias e outras questões de inovação na busca de uma gestão focada em resultados".

A coordenadora do Comitê Científico do Congresso CONSAD, Evelyn Levy, declarou sua expectativa em relação a esta 7ª edição do evento, que é considerado o maior da América Latina sobre gestão pública: "É uma alegria ver o congresso fortalecer-se ano a ano e tornar-se uma referência para o Brasil em termos de gestão pública".

Segundo Evelyn Levy, embora este seja um ano atípico – em virtude da Copa do Mundo e das eleições –, o evento registrou um recorde de inscrições: 2.031. Outra novidade foi a formação de mesas-redondas para os secretários, e os 52 painéis apresentados, com dois ou três *papers*, que somaram 156. E completou: "Recebemos 600 trabalhos e tivemos de eliminar 80% do que nos foi enviado, atendendo a pedido do próprio público, para que houvesse mais tempo para debates. Assim, a qualidade aumentou".

GESTÃO DE COMPRAS

No encontro, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Escola Nacional de Administra-

ção Pública (Enap) anunciaram a abertura de uma turma piloto para formar multiplicadores em recursos humanos na área de gestão de compras públicas. O curso, com duração de 70 horas, também conta com o apoio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A primeira etapa é de formação, e a segunda, de multiplicação, para análise em escala da capacitação dos servidores federais e estaduais. Os módulos contemplam vários temas: fundamentos da gestão de logística pública e teoria geral de licitação; elaboração de editais para aquisições do setor público; comparações de termos de referência; e gestão e fiscalização de contratos administrativos.

No dia 14 de abril, foi realizada a primeira reunião com as escolas de governo de todo o País, para apresentar a proposta do programa, oportunidade em que foi feita uma análise conjunta da pertinência e da validação do projeto. A primeira turma será formada em Brasília.

NOVA EDIÇÃO

A Secretaria de Estado da Gestão Pública de Alagoas (Segeesp-AL) divulgou um vídeo institucional sobre a capital, Maceió, que sediou, entre os dias 23 e 25 de abril de 2014, o 94º Fórum Consad.



FUNCAB

Fundação Professor Carlos Augusto Bittencourt

INSTITUIÇÃO ORGANIZADORA DE
CONCURSOS PÚBLICOS
EM TODOS OS ESTADOS DA FEDERAÇÃO.



**CONCURSOS
PÚBLICOS**

www.funcab.org

PAINÉIS

**156 trabalhos
52 painéis temáticos**

PAINEL 1

PARTICIPAÇÃO SOCIAL E TRANSVERSALIDADE



O desafio do Fórum Interconselhos na consolidação das estruturas participativas de segundo nível

DANIEL PITANGUEIRA DE AVELINO
E JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

O Brasil dispõe de um conjunto de estruturas participativas as quais estimulam a interação entre o Estado e a sociedade acerca das políticas públicas. Os conselhos – órgãos colegiados permanentes dos quais podem, embora não necessariamente, participar representantes governamentais – são alguns dos instrumentos participativos mais difundidos na Administração Pública. O Fórum Interconselhos foi criado como espaço de participação social na elaboração do Plano Plurianual 2012-2015, uma tecnologia intelectual voltada à superação da fragmentação setorial dos espaços participativos. A estratégia possui características apontadas pela literatura como típicas de projeto transversal, que coloca a prática da participação social em debate entre os próprios participantes. O Guia dos Conselhos Nacionais, publicado pela Secretaria-Geral da Presidência da República, aponta 35 conselhos, cinco comissões nacionais e 57 órgãos colegiados. Já no Sistema de Informações Organizacionais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, consta uma lista de 62 conselhos, 33 comissões e 14 comitês nacionais. Dessa forma, é possível afirmar que não são poucos os espaços colegiados participativos existentes hoje no Governo Federal.

Participação social como instrumento efetivo de monitoramento e avaliação de políticas: anotações sobre o Fórum Interconselhos no Plano Plurianual 2012-2015

DANIEL PITANGUEIRA DE AVELINO
E JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

Como parte significativa do arcabouço institucional brasileiro, a Constituição Federal de 1988 aprovou a legislação de reformas constitucionais e os Planos Plurianuais (PPAs) – que constituem os principais instrumentos de planejamento governamental para médio prazo –, com suas mudanças conceituais, que passam a abranger a ideia de um Projeto Nacional de Desenvolvimento. Ainda que se pretenda um documento global de planejamento governamental, um dos mais evidentes desafios dos PPAs está na forma como incorporam os mais recentes planos setoriais, de maneira harmônica, abrangente e sinérgica. Esse arranjo não é trivial, mas algumas tentativas de coordenação na última década parecem apontar para uma retomada da função de planejamento em bases mais complexas e integradas. Para o caso do PPA ora vigente – período de 2012 a 2015 –, a inovação institucional analisada é o caso do Fórum Interconselhos, instância de participação direta, composta por membros dos conselhos nacionais de políticas, que atuam na incorporação de instrumentos de participação social, desde a etapa de desenho do plano até sua implementação, aí incluídas as intervenções de monitoramento durante a execução e a avaliação.

Do orçamento participativo ao monitoramento participativo: o lugar e o método da participação social nas escolhas estratégicas de governo

DANIEL PITANGUEIRA DE AVELINO
E JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

O nosso país é uma referência mundial em estruturas de participação social, e as práticas participativas do orçamento voltadas para o fortalecimento da sociedade civil nas decisões públicas são, muitas vezes, responsáveis por essa boa fama. Porém, a experiência do Governo Federal ainda é considerada bem precária em relação à participação social nas fases de elabora-

ção do orçamento. Apesar disso, pode-se observar que vem sendo construída uma estratégia e uma cultura de acompanhamento da execução das atividades públicas pela sociedade, por meio dos conselhos nacionais – os quais, por sua vez, são tidos como uma referência em termos de monitoramento. Essa prática apresenta uma forte característica de acompanhamento continuado daquilo que já foi pactuado, deslocando o momento de

maior intensidade participativa das etapas de debate prévias à aprovação legislativa, para a execução da política propriamente dita, como um forte instrumento de gestão pública. Além disso, o caso federal privilegia, como método, a discussão das escolhas estratégicas de governo e suas metas, o que confere ainda mais protagonismo ao planejamento público e sua expressão – também chamado de Plano Plurianual (PPA).

PAINEL 2

NOVOS DILEMAS E PERSPECTIVAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO



Um balanço do projeto de Capacitação EAD em Planejamento Estratégico Municipal e Desenvolvimento Territorial

DIOGO JOEL DEMARCO E PEDRO DE ALMEIDA COSTA

O projeto de Capacitação EAD em Planejamento Estratégico Municipal e Desenvolvimento Territorial, iniciativa do Centro de Estudos Internacionais sobre Governo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Investimento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi implantado em junho de 2013. A pesquisa visa apoiar a criação de uma rede eletrônica de suporte à qualificação de gestores públicos locais na elaboração, na implementação, no monitoramento e na avaliação dos Planos Plurianuais nos municípios. O desafio é traçar ações voltadas ao planejamento e à promoção do

desenvolvimento que resultem em melhorias efetivas na vida dos cidadãos, sem esquecer o aprimoramento da cooperação federativa entre os governos federal, estadual e municipal. Para que o método seja aproveitado de modo eficaz, é fundamental desenvolver, entre dirigentes e equipes técnicas, competências essenciais no campo do planejamento e da gestão. Assim, a modalidade EAD revela-se um instrumento importante para a qualificação de gestores públicos, por atingir públicos descentralizados, permitindo flexibilidade para os estudos e promovendo a formação continuada.

A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas

JACKSON DE TONI

Em período posterior à redemocratização do Brasil, o planejamento governamental foi lentamente retomado, em uma perspectiva diferente daquela vivenciada nos anos 70 e 80: mais regulatório, porém bem integrado à dimensão de gestão pública, além de participativo e descentralizado. A expressão máxima desse movimento foram as constantes metamorfoses metodológicas verificadas nos Planos Plurianuais Federais, principalmente os elaborados no final de 1990, que já sinalizavam uma forte preocupação gerencial com estratégias e conceitos de gestão de resultados, e uma ruptura com o modelo burocrático de orçamentos plurianuais do período anterior. Em meados da década passada, surgiram repaginamentos, que aproximaram o planejamento federal de práticas mais interativas com movimentos setoriais. Outra dimensão renovada foi a territorial do planejamento e, no plano metodológico, a

de que o PPA deveria ir além de um *shop list*, para se tornar uma síntese da estratégia geral do governo, integrando várias áreas de intervenção pública. A questão que agora se apresenta é: o planejamento público ainda será, no futuro, um instrumento válido para retomar um novo ciclo de desenvolvimento inclusivo e sustentável?

Território, participação e planejamento: Agenda de Desenvolvimento Territorial e o caso do Rio Grande do Sul

ESTHER BEMERGUY DE ALBUQUERQUE
E LEANDRO FREITAS COUTO

Nos últimos 11 anos, o Brasil presenciou um importante movimento de resgate e fortalecimento da capacidade de planejamento governamental, levando-se em consideração os cenários social, político, institucional e econômico. O Plano Plurianual do Governo

Federal (PPA “Mais Brasil” - 2012 a 2015) inovou a sua metodologia, fortalecendo a dimensão estratégica e incorporando – na elaboração dos Programas de Governo, na transversalidade e na intersetorialidade das políticas públicas – a efetiva participação social, a articulação federativa e o planejamento territorial, ou seja, aspectos que haviam sido negligenciados na década de 90. O fortalecimento da articulação federativa e do planejamento territorial foi traduzido nas Agendas de Desenvolvimento Territorial (ADT), iniciadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que visavam, sobretudo, inserir a dimensão territorial no planejamento governamental e consolidar um Sistema Nacional de Planejamento. Este trabalho detalha o conteúdo e a metodologia utilizada pelas ADT e ilustra todo o processo com um modelo piloto implantado no Rio Grande do Sul, o qual foi realizado em parceria com a Secretaria de Planejamento do Estado.

PAINEL 3

TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Cartas de Serviços ao Cidadão: uma análise da experiência das agências reguladoras nacionais

ARAGON ÉRICO DASSO JÚNIOR

A Carta de Serviços é um documento elaborado por uma organização pública, cujo intuito é informar os cidadãos sobre os serviços prestados por ela (como acessá-los e obtê-los) e sobre as obrigações atribuídas a esse atendimento. No Brasil, a Carta foi introduzida pelo Decreto Federal nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que obriga os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão a elaborar e a divulgar tal documento. Nesse projeto, foram examinadas as experiências das Cartas de Serviços ao Cidadão das agências reguladoras, ou seja, da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), da Agência de Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), da Agência Nacional de Águas (ANA), da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) e da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). Esse documento denota transparência, com potencial de facilitação do controle social, embora ainda esteja distante de uma efetiva participação cidadã.



A Carta de Serviços ao Cidadão como Instrumento de Melhoria do Serviço Público

FLAVIO SÉRGIO REZENDE NUNES DE SOUZA
E THIAGO JOSÉ PARREIRA

A gestão voltada para o cidadão é um dos principais pressupostos do modelo de Administração Pública Gerencial desenvolvido no Brasil a partir da década de 1990. Sua melhor ferramenta é a Carta de Serviços ao Cidadão, cuja finalidade é informar a po-

pulação sobre os serviços prestados por determinada organização pública, inclusive quanto às suas formas de acesso e aos padrões de qualidade do atendimento oferecido por ela. Dessa forma, este trabalho verificou como o documento em pauta pode contribuir para a melhoria do serviço prestado por órgãos e entidades públicas. Para tanto, foram analisadas três organizações da Marinha do Brasil, instituição na qual a adoção desse instrumento vem sendo fomentada pelo Programa Netuno, que consiste na customização do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005. Os resultados da pesquisa demonstram que a utilização da Carta propicia mais transparência e esclarecimento aos cidadãos, proporcionando condições para aumentar ou restabelecer a relação direta entre cidadão e agente público. Além disso, acentua com a possibilidade de melhoria da gestão das próprias organizações.

Acesso Cidadão: catálogo eletrônico de serviços

SILVIA KATAOKA DE OLIVEIRA, MARIA GLAUCIA UIABA BARROCAS PAIVA E REGINA ESTELA BENEVIDES DE LIMA

A Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE), sob a gestão da Coordenadoria do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), implantado em 2005, desenvolveu o sistema Acesso Cidadão – Catálogo Eletrônico de Serviços. A ferramenta, propulsora do controle social, disponibiliza, no ambiente virtual, informações de acesso aos serviços públicos no âmbito do Poder Executivo Estadual, tendo como público-alvo o cidadão – na medida em que inclui a sua participação na cadeia de valores dos processos, ao considerar as suas manifestações e os impactos que podem ser gerados na sociedade. Fundamentado na Carta de Serviço instituída pelo governo federal, o projeto está apoiado em um modelo que estimula a participação popular por meio das avaliações dos serviços prestados pelos órgãos e pelas entidades públicas, tendo por base uma gestão de cunho democrático, transparente e orientado por resultados. Ao disponibilizar um espaço para a manifestação dos cidadãos, o Programa oferece aos gestores públicos oportunidade de promover a melhoria contínua de seus serviços de excelência e o estímulo à prática da cidadania.

PAINEL 4

TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL EM CONVÊNIOS E MECANISMOS DE INCENTIVO E FOMENTO

Uma análise de execução financeira nos Termos de Parceria que se utilizam de recursos advindos dos mecanismos de incentivo e fomento cultural

EDUARDO PROSOCIMI, GERLAINNE ROMERO E RENATA BERNARDO

Os autores fazem uma análise da execução financeira nos Termos de Parceria celebrados entre o Governo de Minas Gerais e as entidades privadas sem fins lucrativos, qualificadas com o título de Oscip estadual, em que se verificam a existência de receitas oriundas de mecanismos de incentivo e fomento à cultura, notadamente as Leis de Incentivo à Cultura. Inseridos a partir de 2003 no cenário da Administração Pública de Minas, os Termos de Parceria demonstraram resultados positivos como alternativa estratégica para a execução de políticas públicas estaduais de cultura. Uma das grandes vantagens dessas políticas, sob o prisma do



Termo de Parceria, é a possibilidade do uso de receitas que não sejam oriundas do Tesouro Estadual, como recursos complementares aos recursos públicos, contribuindo, assim, para a sustentabilidade das parcerias. Embora represente uma grande vantagem o fato de se poder contar com receitas advindas dos mecanismos de incentivo e fomento à cultura – como recursos complementares aos públicos –, é importante notar que a

lógica de execução financeira e de prestação de contas de ambos os entes se diferem, sem que haja uma legislação específica que regulamente as parcerias que operam sob dois modelos distintos.

Convênios no Rio de Janeiro: articulação entre estados, municípios e sociedade civil com aprendizagens *in loco*

LEONARDO DA SILVA MORAES, ROBSON RAMOS OLIVEIRA, THIAGO COUTO LAGE E VIVIANE MIRANDA SILVA DO NASCIMENTO

Durante o ano de 2013, o Governo do Estado do Rio de Janeiro viabilizou a junção da Auditoria-Geral do Estado (AGE-RJ), da Escola Fazendária (Efaz-RJ), do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP-Rio) e da Associação Estadual de Municípios do Estado do Rio de Janeiro (Ae-

merj) para formar um Grupo de Trabalho (GT) responsável por realizar oito encontros regionais para a capacitação dos servidores que atuam na concessão, na execução e na prestação de contas dos convênios de recursos públicos estaduais. O objetivo foi demonstrar como a articulação entre Estado, municípios e sociedade civil coopera para a melhoria dos seguintes processos: concessão e controle de repasses dos convênios públicos, com uma pesquisa que apresenta a percepção do GT quanto à importância do aprendizado *in loco*; criação de redes de conhecimento entre municípios similares; e incorporação das melhores práticas e de outras modalidades de repasses públicos que possuem características semelhantes às dos convênios estaduais. Os resultados apontam que o ensino *in loco* potencializa o conhecimento nos municípios e favorece o aumento da captação de recursos por meio de convênios.

PAINEL 5

GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA NOS MUNICÍPIOS

Governança e controle social na agenda do transporte público – o caso do planejamento da cidade de Belo Horizonte integrado às demandas do cidadão

GUSTAVO GUSMÃO, MARCO ANTÔNIO ARAÚJO, MONIQUE LEIRAS E FÁBIO DAYRELL

As recentes manifestações populares mobilizaram o Brasil. Algumas questões levantadas na ocasião foram alçadas à condição de emergência, para a tomada de decisão por parte do governo, sendo uma delas a insatisfação da população com relação às tarifas de ônibus. A Prefeitura de Belo Horizonte, antevendo essa situação, desenvolveu, em meados de 2012, um projeto de análise do equilíbrio tarifário dos transportes urbanos, por meio de uma verificação independente, de análise de todas as receitas e despesas provenientes do transporte público urbano, bem como de avaliação da qualidade dos serviços prestados à população. A ação culminou na identificação de custos e despesas reais, além da elaboração de um método de acompanhamento de custos que possibilitem um justo reajuste tarifário, tanto para o empresário quanto para o usuário,



oferecendo, assim, maior transparência às questões de composição tarifária e seus repasses para a sociedade, além de fornecer subsídios para a melhoria gradativa da elaboração de futuros editais de concessão. Os maiores resultados estão atrelados à revisão tarifária baseada na Taxa Interna de Retorno (TIR), na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e, também, na melhoria operacional das concessionárias.

Novos prefeitos paulistas e a gestão pública

MARIA DO CARMO MEIRELLES TOLEDO CRUZ,
SILVIA MAURAT SEIXAS, FÁBIO SAMIR SALOMÃO
E JOSÉ MAGALHÃES

O Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal de São Paulo (Cepam-SP) realizou uma pesquisa com os novos prefeitos paulistas, cujo resultado traçou um panorama das novas administrações, permitindo, assim, visualizar a opinião dos executivos no início de seus mandatos – tendo como premissas os compromissos de campanha, as dificuldades encontradas, as áreas prioritárias de atuação, o cumprimento das obrigações legais e a comunicação com os cidadãos. O trabalho, realizado de julho a setembro de 2013, utilizou

um questionário, disponibilizado em ambiente virtual, tendo obtido respostas de 368 municípios (ou 57,05%). Os resultados do questionário indicaram que a gestão pública é a quarta prioridade das novas administrações. Também foram apresentados alguns resultados referentes à organização local para atender à Lei de Acesso à Informação (LAI): 80,43% indicaram estar o processo em fase de estruturação, e apenas 43,77% declararam ter editado ato normativo que regulamenta e implementa a lei no município. Ainda foram cedidos dados referentes às ouvidorias: cerca de 26,1% possuem a figura da ouvidoria, sendo que 7,42% delas estão localizadas em área específica (com concentração na saúde). Revelou-se, por fim, que a maioria dos municípios informou não contar com um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC).

PAINEL 6

INFORMAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE HÁ DE NOVO SOB OS CÉUS DAS DEMOCRACIAS?

Administração Pública e redes sociais (Facebook e Twitter): análise de casos selecionados

ANA CLAUDIA FARRANHA, JOÃO CARLOS REIS,
THAÍS MAGALHÃES E VIVIANE SILVA

Até pouco tempo, o acesso à informação pública era facultado por meios tradicionais de comunicação: rádio, jornais, revistas e, principalmente, televisão. Com a evolução da internet, a maneira de o governo se comunicar com a população mudou, proporcionando uma verdadeira interação entre as partes, em tempo real. Atualmente, os mais variados órgãos do Estado, empresas privadas e organismos não governamentais estão presentes em espaços virtuais, como no Twitter e no Facebook, divulgando informações úteis aos cidadãos. Produzida com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), essa pesquisa apresenta os primeiros resultados do estudo Redes Sociais e Administração Pública, relatando *cases* do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), da Secretaria Especial de Promoção da Igualdade Racial (Seppir) e da Secretaria Especial de Mulheres (SPM). Trata-se da sistematização dos dados obtidos pela observação desses perfis e pela análise do espaço que as redes sociais criam – e se esse recurso tem potencial para o florescimento de uma cultura democrática, com a



construção de práticas que autorizem a identificação de elementos de uma gestão transparente e participativa.

A construção da democracia através das redes sociais

SANDSON BARBOSA AZEVEDO

Desde a Constituição Cidadã de 1988, o governo passou a buscar mecanismos que corroboraram o aumento da participação da sociedade civil. Nos diversos segmentos e esferas da gestão pública, os gesto-

res depararam com o desafio de propor mecanismos que evidenciassem maior transparência – a *accountability* ou simplesmente uma forma de cumprir o papel constitucional. Entre esses mecanismos sobressaem as redes sociais, pelo custo e pela amplitude que oferecem. Questiona-se, porém, se elas contribuem efetivamente para a construção da democracia. Neste estudo, os integrantes do Observatório Participativo da Juventude entendem que sua participação ajuda na tomada de decisões, uma vez que é um espaço aberto e de interação social, transpassado pelas temáticas da participação e da política. O Observatório é um espaço virtual de interação, fundado em 2012, com o intuito de produzir conhecimento sobre e para a juventude nacional, por meio da interação e da mobilização social em redes sociais, como o Facebook e o Twitter. Hoje são mais de 9 mil membros espalhados em comunidades e nas demais estruturas da ferramenta, como fórum de debates, blog, promoção de eventos e transmissão on-line.

Participação do cidadão na gestão pública via internet

WELLINGTON TAVARES E ANA PAULA PAES DE PAULA

PAINEL 7

PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CARLOS EDUARDO UCHÔA

Como órgão partícipe do Acordo de Cooperação do Processo Eletrônico Nacional, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolveu um plano de gerenciamento para a implantação de projetos piloto de transformação de processos. Uma detalhada análise está sendo conduzida, tendo por objetivo, em médio prazo, uma tramitação exclusiva de solução eletrônica por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Para tanto, diferentes unidades organizacionais foram engajadas nas mudanças – como Secretaria-Executiva, Documentação, Consultoria Jurídica, Informação ao Cidadão, Controle e Modernização Administrativa –, o que permitirá vislum-

Neste estudo, os autores apresentam e discutem as formas e as possibilidades de participação cidadã na gestão pública por intermédio da internet. Para elencar os principais contextos e ferramentas em que essa participação vem ocorrendo no Brasil, nos âmbitos federal e estadual, foram apresentados exemplos reais, nos quais se discutem o poder e o impacto da internet sobre as maneiras de se fazer política. Para tanto, o debate se dá com base em contextos e sistemas democráticos, que vão desde a crise de representação até a democracia participativa e digital. De um modo geral, a busca por informações sobre as formas virtuais de participação cidadã encontra-se amparada na necessidade de conhecer e reconhecer as possibilidades atuais, que os cidadãos possuem a seu favor, na construção de uma democracia cada vez mais participativa. Ao final deste trabalho, foi possível perceber que não existe um único padrão nos espaços e nas ferramentas disponibilizadas pelos níveis de governo analisados, e que há um longo caminho a ser percorrido para melhor estruturar as formas de participação cidadã via internet, levando-se em consideração os sites dos poderes Executivo e Legislativo, nos âmbitos do Governo Federal e estadual.



brar uma perspectiva integrada necessária ao sucesso desse projeto. A metodologia de implantação desses pilotos abrange a identificação e o uso de indicadores, que permitirão demonstrar os resultados de forma mais transparente e objetiva. Também foram analisadas as soluções encontradas, as perspectivas a serem alcançadas pelo projeto no Ministério do Planejamento e a integração entre as organizações partícipes, de maneira a demonstrar caminhos possíveis para outros órgãos e entidades que desejarem adotar o SEI.

Processo Eletrônico Nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas

VINÍCIUS LEOPOLDINO DO AMARAL
E CARLOS EDUARDO UCHÔA

Tem sido crescente a pressão da sociedade para a melhoria da aplicação dos recursos públicos no Brasil. Premido por essa exigência e amparado na evolução tecnológica, o Poder Público passou a buscar soluções

que conferissem maior agilidade e transparência aos processos de trabalho, preservando – ou até mesmo ampliando – a segurança e possibilitando a manipulação, a recuperação e o cruzamento de informações. Foi assim que sistemas tecnológicos estruturantes passaram a fazer parte do dia a dia da Administração Pública, com a introdução de novas práticas e novos modelos, por meio de sistemas de planejamento, de orçamento, de administração de pessoal, de convênios, entre outros. Assim surgiu o Processo Eletrônico Nacional, projeto que visa à construção de uma solução de processos administrativos eletrônicos que possa ser utilizada por qualquer ente federativo, órgão ou entidade pública, independentemente da sua área de atuação específica – o que permite redução de custos, ganhos de produtividade e ampliação da transparência. O programa, intitulado Sistema Eletrônico de Informações (SEI), foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, e seu *software*, seu primeiro produto, deverá estar homologado em 2014.

PAINEL 8

SERVIÇOS ELETRÔNICOS, PARTICIPAÇÃO POPULAR E DADOS ABERTOS

A utilização da Infraestrutura Nacional de Ativos Digitais como apoio à Política de Dados Abertos

LUÍS FELIPE COIMBRA COSTA

Este trabalho enfatiza os parâmetros utilizados para o governo eletrônico no Brasil e a importância do uso da tecnologia da informação para estimular a participação popular de forma mais efetiva e com foco na transparência pública. O autor defende que a infraestrutura digital brasileira disponível deve ser aprimorada e aplicada como um instrumento de apoio para o desenvolvimento, a evolução e a implantação de uma Política de Dados Abertos mais consistente. Ele cita o Portal do Software Público, no qual, por exemplo, é possível fomentar uma participação mais efusiva da população, no sentido de direcionar e classificar as prioridades e demandas sociais por meio de serviços de governo eletrônico. Outra ferramenta avaliada é o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) – responsável por conduzir a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que, por sua vez, define a política que o governo brasileiro está implementando e indica qual é o melhor direcionamento sobre como os órgãos

governamentais devem proceder em relação aos assuntos que dizem respeito à tecnologia da informação.

A utilização da Infraestrutura Nacional de Ativos Digitais como apoio ao desenvolvimento colaborativo do software público Geplanes

NICIR MARIA GOMES CHAVES

A excelência do modelo de gestão estratégica deve estar representada pelo alcance dos resultados, por meio do desdobramento e do alinhamento estratégico. Para o setor público, isso representa o atendimento das demandas dos interessados, sejam cidadãos, sejam organizações. Para tanto, é preciso alcançar soluções que possam sustentar os processos de gestão da estratégia que tratam do desenvolvimento, da execução, do monitoramento e da avaliação do planejamento institucional. Torna-se, portanto, relevante a utilização do *software* público Geplanes (ou Sistema de Gestão de Planejamento Estratégico) e a aplicação de modelo colaborativo no contexto da Administração Pública Federal. Este trabalho explora, ainda, os modelos de gestão aplicados em organizações públicas, com a ferramenta *Balanced*

Scorecard (BSC) integrada à metodologia de planejamento governamental. As organizações públicas precisam de um modelo estratégico, sólido e integrado com o Plano Plurianual, que promova a melhoria da qualidade dos processos da organização, com foco em resultados e alinhado ao desempenho institucional. A reformulação foi impulsionada por um trabalho que já existe: o Portal do Software Público Brasileiro.

Dados governamentais abertos como ferramenta de participação social e aproximação entre governo e sociedade

DANILO BARRETO DE ARAÚJO
E EVERSON LOPES DE AGUIAR

O programa Governo Eletrônico (e-Gov) foi criado em 2000 com o intuito de ampliar a oferta e melhorar a qualidade das informações e dos serviços prestados por meio eletrônico. Foram as diretrizes definidas pelo Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE) que

definiram os parâmetros norteadores, com iniciativas relacionadas à definição de padrões, à normatização, à articulação da integração de serviços eletrônicos, à disponibilização de boas práticas de Tecnologia da Informação e Comunicação, à criação de infraestruturas e à implementação de práticas de gestão do conhecimento, com a intenção de viabilizar a transformação social, inserindo o Brasil cada vez mais na sociedade da informação. Diversas iniciativas apresentaram resultados significativos, como: o Portal ComprasNet (com informações sobre fornecedores, pregões eletrônicos e licitações públicas); o Portal da Transparência (com dados da execução orçamentária federal); o Portal de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv); o Portal Brasil (com informações diversas sobre o País); os Padrões WEB em Governo Eletrônico; o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG); o envio de declarações de imposto de renda pela web; e as eleições eletrônicas.

PAINEL 9

PARTICIPAÇÃO SOCIAL COM O USO DE FERRAMENTAS ELETRÔNICAS

Encontros da cidadania: o controle social em suas mãos

ANA PÉRPETUA ELLERY CORRÊA, JÚLIA MARIA PINHEIRO PESSOAL E SANDRA VALÉRIA DE MORAIS

Os Encontros da Cidadania preparam os agentes sociais para uma atuação mais qualificada, respaldada e legítima. A ação é desenvolvida pelo Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará (TCM-CE), por meio da Escola de Contas e Gestão. Os encontros envolvem a sociedade, a comunidade acadêmica e os agentes públicos dos 184 municípios cearenses, sendo realizados em 15 municípios-sede estrategicamente localizados, em regime de imersão, durante três dias. A capacitação consiste em palestras e oficinas técnicas especializadas, e a disponibilização de ilha digital com acesso ao site do Tribunal, ambientes virtuais da Ouvidoria e os Portais da Transparência, Licitações e Dados Abertos. A iniciativa, que almeja uma maior aproximação entre os cidadãos e vida pública e as ações governamentais (incluindo o acompanhamento, a supervisão e o controle de políticas públicas), registrou cerca de 10 mil participantes. Este artigo propõe-se a apresentar uma experiência exitosa de capacitação da sociedade civil em práticas de gestão



pública e no uso de ferramentas que permitam o acompanhamento de ações e a fiscalização da aplicação dos recursos públicos para o alcance das demandas sociais.

De olho nas obras: monitoramento colaborativo de obras públicas

VINICIUS WU E LUIZ DAMASCENO

As revoluções tecnológicas das últimas décadas e o desenvolvimento de instrumentos digitais de participação e transparência permitem imaginar novas perspectivas de ação dos indivíduos no cenário

público, que lhes permitam reinventar a própria ideia de democracia. O atual cenário revela um déficit de representatividade, atrelado aos paradigmas da sociedade da informação e ao ritmo acelerado de transformações tecnológicas que dão guarita à conformação de novos arranjos sociais e a desafios cruciais para o advento de uma nova cidadania. Dessa forma, os autores empenharam-se em explorar, neste trabalho, as iniciativas do Gabinete Digital do Governo do Estado do Rio Grande do Sul no âmbito da construção de

uma nova dinâmica de transparência e participação em rede, buscando contribuir para o debate em torno da cidadania do século XXI e da crise de representação que afeta democracias em todo o mundo e urge pela renovação dos modelos tradicionais de gestão pública e controle social. O estudo de caso destaca, em especial, a ferramenta De Olho nas Obras, interface de monitoramento colaborativo de obras públicas, lançada em 2013, bem como a Sistemática de Monitoramento Estratégico.

PAINEL 10

EXPERIÊNCIAS DE GOVERNO ELETRÔNICO: DESBUROCRATIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E PREVENÇÃO DE RISCOS



Desburocratizando o registro de empresas em Alagoas

JOSÉ LAGES JÚNIOR, KLEBER ADRIANI

BERNARDINO PEREIRA E HUGO GALVÃO DANTAS

A Lei nº 11.598, de 2007, estabeleceu diretrizes e procedimentos para a simplificação e a integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas, criando a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim). Por meio do Decreto nº 11.975, de 2011, foi instituído, em Alagoas, o Subcomitê Estadual para Gestão da Redesim (CGSIM), com a finalidade de implantar a rede em todo o Estado – o que foi fundamental para o início do processo de desburocratização da economia alagoana. Dessa forma, o processo se deu com a implementação de medidas que tornassem pos-

sível a simplificação e a integração dos diversos órgãos que regulamentam a atividade empresarial, com o Portal Facilita Alagoas. O Estado é o primeiro da Federação a iniciar a referida rede em 100% dos seus municípios, confirmado o êxito do processo de desburocratização pelos recentes índices de diminuição do tempo de abertura, alteração e baixa de empresário e sociedades empresariais, aumento da satisfação dos contribuintes, comprovado em pesquisas, além do crescente número de processos protocolados na Junta Comercial do Estado de Alagoas (Juiceal).

Mídias sociais como recurso para o Governo Eletrônico: onde estamos e aonde podemos chegar

MARCELO DE ALENCAR VELOSO

Consideradas como um fenômeno do mundo moderno, as mídias sociais proporcionam a formação de comunidades *on-line*, nas quais seus participantes ou usuários interagem ativamente. Atualmente, o Brasil possui 76 milhões de usuários na rede social do Facebook e, desses, 47 milhões acessam a plataforma todos os dias. Nesse cenário, o uso das mídias sociais apresenta-se como um canal que possui um grande potencial de motivar, auxiliar e aprimorar o desenvolvimento e a adoção de novas iniciativas do Governo Eletrônico, principalmente aquelas relacionadas à criação de um meio de comunicação efetivo com o cidadão, além de promover a participação e a colaboração da sociedade. O objetivo do estudo, segundo o autor, é apresentar uma avaliação do estágio atual da utilização

das mídias sociais pela Administração Pública brasileira. Demonstra, ainda, algumas possibilidades de serviços a serem desenvolvidos com base nessas plataformas, os quais possam fomentar o fortalecimento da participação cidadã, com estímulo à interação e à discussão dos problemas enfrentados pelo cidadão, o que induz a transformação das relações entre o governo e a sociedade.

Defesa Civil paulistana: análise dos bancos de dados de atendimentos e possíveis usos para a prevenção de ocorrências

SIMONE BEGA HARNIK

A Defesa Civil é uma política pública que visa à proteção dos habitantes das cidades e, como tal, deve contar tanto com ações preventivas quanto com recuperativas e assistenciais. No contexto da prevenção, este trabalho traça uma análise do banco de dados de

atendimentos da Defesa Civil paulistana e descreve as ocorrências por tipo e subprefeitura. Com base nos registros, foi proposta uma metodologia de regressão normal linear múltipla para explicar o total de atendimentos, segundo variáveis socioeconômicas, demográficas e de infraestrutura habitacional. Todavia, uma das variáveis significativas do modelo traz um problema intrínseco à cidade de São Paulo: o tamanho populacional. O resultado foram indícios de áreas prioritárias para a atenção do governo municipal e subsídios para o planejamento embasado em projetos regionais. Por meio do aprimoramento dessas informações e dos bancos de dados – e com o aumento da transparência –, foi possível orientar ações do Poder Público com vista à redução do número de ocorrências que poderiam ser evitadas, com conscientização e prevenção, sem esquecer a adequação e o aumento das equipes de trabalho para se obter pleno sucesso no atendimento dessas demandas.

PAINEL 11

TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS E RESULTADOS

Lei de Acesso à Informação no Governo do Distrito Federal: resultados da aplicação e desafios

FERNANDA MONTENEGRO CALADO

No Brasil dos últimos anos, têm ganhado destaque ações governamentais e mudanças no marco legal em prol de uma maior abertura do Estado. Algumas iniciativas, como o desenvolvimento de portais para a divulgação de gastos públicos e instrumentos como a Lei de Acesso à Informação, vêm contribuindo para garantir, de fato, o direito de acesso à informação e o princípio da publicidade na Administração Pública, previstos na Constituição Federal de 1988. No Distrito Federal, a regulamentação da norma ocorreu com a Lei Distrital nº 4.990/2012, em vigor desde abril de 2013. Neste estudo, a autora relata as ações desenvolvidas pelo Governo do Distrito Federal para aplicar a lei, os resultados alcançados até o momento e os projetos em desenvolvimento. Para tanto, resgataram-se as ações empreendidas pelos órgãos do GDF – especialmente pela Secretaria de Transparência e Controle – nas áreas de transparência ativa e passiva, na regulamentação e na formação de servidores. Concluiu-se que a maioria dos pedidos vem sendo atendida, e que

as ferramentas de transparência estão sendo aprimoradas. Além disso, novos instrumentos vêm sendo desenvolvidos, como um portal de dados abertos e aplicativos para celulares e tablets.

A Central do Cidadão: a transparência como fomento ao controle social

JULIANA BOTELHO FOERNGES

E KAREN MARIA GROSS LOPES

Um ano após a regulamentação da Lei de Acesso à Informação (LAI) – em conjunto com a implementação do Serviço de Informações ao Cidadão e do Catálogo de Dados Abertos –, o Governo do Rio Grande do Sul decidiu criar novas soluções para aumentar a interação com o cidadão, dar mais visibilidade às informações sobre seus atos e capacitar os servidores a atender adequadamente o público, por meio da Rede Escola de Governo. A forma encontrada para radicalizar a transparência foi tornar o cidadão o centro da gestão pública, por meio do Portal Central do Cidadão, que reúne várias formas de interferência e fiscalização direta por parte da sociedade, ampliando o foco de trabalho com mais serviços, novas ferramentas de controle social e novas formas de interação e apresentação das informações.

O Serviço de Informação ao Cidadão também incrementa novas funcionalidades, com canais de ouvidoria e denúncias relacionadas a ações governamentais. A política orientada a dados abertos permanece, fomentando a ampliação de usos dos *datasets* e dando incentivo às ações da sociedade civil, como as maratonas *hackers* e a Cartilha Digital – que contém instruções sobre como o cidadão pode usar esses meios para melhorar o controle sobre os atos do Executivo.

Reestruturação do Portal da Transparência do Governo do Estado do Espírito Santo

ROGÉLIO PEGORETTI CAETANO AMORIM, FABRÍCIO MASSARIOL E GIANNCARLA CUTINI BARCELLOS LABUTO

É relevante para a sociedade que os dados públicos sejam disponibilizados em meio eletrônico de fácil acesso – com uma linguagem simples, passível de ser entendida por todo cidadão, e que esses dados estejam em formato aberto, para serem reutilizados por qualquer usuário. Com esse intuito, o Projeto de Reestruturação do Portal da Transparência do Estado do Espírito Santo propôs uma mudança na forma de apresentação das informações do governo à população. Primeiro, inovou com uma navegação agradável e fácil, além de oferecer novas



informações e visualizações dos dados. Também passou a integrar as redes sociais e acrescentou novas bases de dados, disponibilizando-as para *download* integral. Para melhorar a compreensão dos dados, utilizou uma linguagem cidadã e desenvolveu formas de acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais. Por fim, publicou informações em formato aberto, aproximando cada vez mais o cidadão do conteúdo divulgado. Como resultados, constatou-se um incremento significativo no número de acessos ao portal, bem como ampliou-se a interação com a população – inclusive com os portadores de necessidades especiais.

PAINEL 12

A GESTÃO DE PROCESSOS COMO ELEMENTO DE TRANSFORMAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

10 anos da gestão de processos no Governo de Minas Gerais: a evolução rumo à estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos – alinhando estratégia e processos

ADRIANE RICIERI BRITO, MAURO CÉSAR DA SILVEIRA E VANICE CARDOSO FERREIRA

A trajetória da gestão por processos no Governo de Minas Gerais, com foco na estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos, iniciado em 2013, aborda os desafios para disseminar a gestão por processos em organizações públicas, bem como a importância do alinhamento dessas iniciativas à estratégia governamental, por meio da definição de processos, e os principais resultados alcançados. A implantação e o fortalecimento da gestão por proces-

sos no setor público representam um grande desafio, considerando sua importância para se alcançar uma visão mais sistêmica e integrada, ampliando, assim, os limites funcionais definidos pelo modelo burocrático tradicional. No Governo de Minas Gerais, as primeiras iniciativas de gestão por processos surgiram em 2003, a partir da criação da Diretoria Central de Otimização de Processos. Desde então, o modelo de atuação evoluiu significativamente e culminou, em 2013, com a estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos. A atuação amadureceu, e o modelo evoluiu de iniciativas pontuais – voltadas para uma melhor utilização dos recursos e para a redução de custos – para um esforço estruturado de gestão e de melhoria contínua dos processos alinhados à estratégia governamental.

Governança de processos no Governo de Minas Gerais: proposta de modelo para organizar e ordenar a gestão de processos e fortalecer-la como elemento de gestão capaz de contribuir para o aumento da performance organizacional

VANICE CARDOSO FERREIRA, ANDREA MARA DA CRUZ ROCHA E FREDERICO DE SANT'ANNA CAETANO RIBEIRO

O Modelo de Governança de Processos proposto para o Governo de Minas Gerais visa organizar e fortalecer a gestão de processos, como elemento capaz de ampliar a performance organizacional. Nesse caso, a estrutura de governança é entendida como aquela que define a organização, as políticas e as regras, os papéis e as responsabilidades, o monitoramento, a avaliação e a melhoria no alinhamento da estratégia organizacional aos esforços em gestão de processos. No Governo de Minas, o principal desafio é estabelecer um projeto que garanta o alinhamento de diretrizes e iniciativas – não apenas internas a cada organização, mas entre os diferentes órgãos e entidades –, favorecendo o alcance dos objetivos estratégicos do governo, de modo sistêmico e coordenado. Para isso, é fundamental o papel do Escritório Central de Processos, responsável por operacionalizar e orientar as iniciativas do Modelo de Governança. Este artigo aborda as dificuldades para a estruturação do modelo, os principais benefícios esperados e as estratégias para garantir sucesso às iniciativas de racionalização de procedimentos e ganhos de desempenho e eficiência, que resultem no melhor funcionamento da máquina pública e gerem maior valor para a sociedade.

PAINEL 13

O PAPEL DO GOVERNO DO ESTADO NA IMPLANTAÇÃO E NA MANUTENÇÃO DAS REDES DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA EM MINAS GERAIS

A formulação estratégica e a concepção das Redes de Urgência e Emergência no Estado

FRANCISCO ANTÔNIO TAVARES JUNIOR, ANTÔNIO JORGE DE SOUZA MARQUES, RASÍVEL REIS DOS SANTOS E HELLEN FERNANDA DE SOUZA

Nos últimos anos, a concepção de redes transformou-se no grande foco de atenção nas ciências, nos negócios e na sociedade em geral. Na literatura, a discussão sobre a integração dos sistemas de saúde

Maturidade de processos: análise e ações de melhoria para elevar a maturidade e a eficiência dos processos estratégicos do Governo de Minas Gerais

ANA FLÁVIA DE CASTRO MORAIS, ANDREA MARA DA CRUZ ROCHA E GUSTAVO OLIVEIRA BRAGA DE SOUZA

Os resultados obtidos com o desenvolvimento e a aplicação de uma metodologia para a avaliação da maturidade dos processos estratégicos do Governo de Minas Gerais, bem como os desafios encontrados e as ações para tornar esses processos mais eficientes e maduros, são os objetos deste artigo. Os processos estratégicos foram selecionados e priorizados de acordo com os seguintes elementos: sua criticidade, para o alcance da estratégia governamental, levando-se em consideração o seu impacto sobre o desempenho dos serviços prestados e/ou sobre as condições de vida do cidadão; sua contribuição para o alcance das transformações desejadas na estratégia do governo; a dimensão e a variedade de públicos atingidos; e o volume de recursos financeiros envolvidos na sua execução. Diante da importância de gerenciar de maneira eficaz esses processos, racionalizando a utilização dos recursos e maximizando os resultados gerados, faz-se necessário avaliar o contexto de funcionamento dos processos, por meio do conhecimento de seu atual nível de maturidade, do perfil dos gerentes e das prioridades condicionantes para sua evolução, de forma que os processos cruciais para o cumprimento da estratégia do Governo de Minas sejam continuamente aprimorados.

é, por exemplo, bem antiga. Em Minas Gerais, vem se consolidando a implantação das Redes de Atenção por condições de saúde. A Rede de Urgência e Emergência é um belo exemplo de experiência de muito sucesso, tendo, ainda no início deste ano, sido implantada em seis regiões ampliadas do Estado, e tendo atendido a mais de 65% da população mineira. Nesta pesquisa, os autores apresentam uma formulação estratégica dessa política e ressaltam os pressupostos e os critérios para a implantação dessas redes



nas regiões ampliadas de saúde de Minas. Também indicam o importante papel de cada ponto de atenção dessa rede, os critérios de elegibilidade dos hospitais de referência, o sistema de classificação de risco adotado (com o Protocolo de Manchester), bem como o desenho do sistema de governança. Divulgaram também alguns resultados alcançados pela Rede de Urgência e Emergência da Região Ampliada Norte, que abrange 86 municípios e atende a uma população de aproximadamente 1.594.353 pessoas, em um território de 122.176 km².

Organização dos processos assistenciais das Redes de Urgência e Emergência em Minas Gerais: uso de soluções tecnológicas para classificação de risco e gestão hospitalar

FRANCISCO ANTÔNIO TAVARES JUNIOR, RENATA CRISTINA DA SILVA, MARIANA CRISTINA PEREIRA SANTOS E ALINE ITUASSU DE SOUZA

A implantação das Redes de Urgência e Emergência nas regiões ampliadas de saúde em Minas Gerais tem, entre seus pressupostos, a utilização de critérios e mecanismos que estabeleçam o melhor local para a resposta a uma determinada demanda, no menor tempo possível. Como o tempo é uma variável-chave, têm sido buscadas soluções de melhoria de processos e de uso de tecnologias que ajudem a atingir tal objetivo. Este trabalho aponta os critérios de escolha e o processo de implantação do Sistema de Classificação de Risco utilizado no Estado, com a adoção de uma estação tecnoló-

gica que realiza essa classificação, tanto em serviços de atenção primária quanto nas demais portas de entrada da Rede. Ademais, apresenta a iniciativa de implantação de um sistema informatizado em pronto-atendimento e em unidades hospitalares, no propósito de dar mais agilidade e transparência na gestão *paper-free* de serviços de urgência. Também aborda o uso de tecnologias para a transferência de imagens, visando gerar laudos fidedignos e evitar que pacientes sejam deslocados entre as unidades de saúde, realidade adotada no Governo de Minas por meio do projeto Ecos dos Gerais.

Otimização do processo estratégico de gestão do atendimento a urgências e emergências no Estado: inovações em governança, monitoramento e avaliação

VANICE CARDOSO FERREIRA, GUSTAVO DIAS DA COSTA MARTINS E JOÃO VICTOR DE ALMEIDA CHAVES

O projeto de otimização do processo estratégico de Gestão do Atendimento a Urgências e Emergências no Estado de Minas Gerais foi realizado com o objetivo de aprimorar seu funcionamento e a capacidade de geração de resultados. Desenvolvido por meio de parceria entre a Secretaria de Estado de Saúde (SES-MG) e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-MG), este estudo seguiu as seguintes diretrizes: o aprimoramento da descentralização da gestão das Redes de Urgência e Emergência; o fortalecimento das estruturas regionais de saúde; o alinhamento dos papéis e das responsabilidades das equipes do nível central; e a melhoria da comunicação institucional. O desenvolvimento do trabalho teve por premissa a participação dos colaboradores, envolvendo atores de âmbito estadual e municipal de gestão em saúde, visando ao aprimoramento das atividades desenvolvidas, desde a contratualização com as unidades de urgência e emergência, até o efetivo atendimento ao paciente. Como resultados, espera-se, principalmente, a definição de uma sistemática robusta de monitoramento do atendimento de urgência e emergência, e melhores alinhamento e compartilhamento das informações estratégicas relativas ao processo.

PAINEL 14

GESTÃO PARA RESULTADOS NA SAÚDE PÚBLICA DO ESTADO DO PARÁ

Alinhamento de processos na Secretaria de Estado de Saúde Pública do Pará (Sespa)

HELOÍSA GUIMARÃES, GEORGE ESTEVES
E MARÇAL CHAGAS

Uma agenda estratégica, por mais legítima e coerente que pareça, só será factível e criará valor público sustentável se os processos por onde ela se realizar estiverem alinhados às suas demandas estratégicas e desempenharem funções fundamentadas na eficiência, na mitigação de riscos e na conformidade com os marcos regulatórios. Outra questão, também primordial, diz respeito à escolha dos processos nos quais se pretende investir em uma iniciativa de alinhamento. Nesse aspecto, o que se recomenda é cautela, para que os esforços sejam canalizados para os processos dotados de maior relevância estratégica e com um desempenho para além do esperado. Em seguida, as questões problemáticas dos processos priorizados deverão ser estruturadas, criando-se, assim, condições para implementar as melhorias e alcançar o desempenho desejado. Foi justamente esse modelo conceitual que transformou o alinhamento de processos na Secretaria de Estado de Saúde Pública do Pará (Sespa). No total, foram implantados dez processos, os quais, com as medidas aplicadas, vêm produzindo ganhos imediatos para essa Secretaria.

Sistématica de Monitoramento & Avaliação na Secretaria de Estado de Saúde

MARIDALVA PANTOJA DIAS, PEDRO CÉSAR
A. R. DE SOUZA E TIAGO SILVA SANTOS

A gestão e a prestação de serviços de saúde à população têm passado por constantes mudanças nos últimos tempos, o que acarretou a emergência de novos desafios. Assim, a adoção de uma Sistématica de Monitoramento e Avaliação (M&A) para os resultados das ações de saúde pública é um importante passo para os gestores de todo o País. Nesse sentido, os investimentos em tecnologias de gestão vêm sendo aplicados com sucesso na Secretaria de Estado de Saúde Pública do Pará (Sespa). Trata-se de um robusto modelo de M&A – fruto da atuação



integrada do Instituto Publix com o Estado do Pará –, incorporado a um sistema automatizado e customizado às necessidades da Secretaria e de suas unidades vinculadas. Para tanto, definiu-se um rol de diretrizes, objetivos, metas e indicadores em âmbito nacional, para o período de 2013 a 2015, os quais devem refletir as ações executadas até o âmbito local, pactuadas de acordo com as características e as particularidades de cada região. Esse modelo permitirá que a análise dos resultados desse planejamento integrado entre as esferas dos poderes municipal, estadual e federal, responsáveis pelo Sistema Único de Saúde (SUS), aconteça de uma maneira mais coerente e sem morosidade ou desalinhamento.

Dimensionamento da força de trabalho dos hospitais da Secretaria do Estado da Saúde Pública do Pará

ROSANGELA ROCHA PIRES, FABIO CIDREIRA
CAMMAROTA E ADSO OLIVEIRA

No contexto atual, em que se configura uma forte pressão pela melhoria da qualidade dos serviços públicos de saúde prestados à população, o dimensionamento da força de trabalho do projeto de Gestão para Resultados da Secretaria de Estado de Saúde Pública do Estado do Pará (Sespa) teve por objetivo estabelecer equilíbrio na alocação dos recursos humanos, visando meios e estratégias para conceber melhores resultados. Dessa forma,

o marco metodológico teve como premissa fundamental a integração de parâmetros preestabelecidos por estudos oficiais e arcabouços legais do Ministério da Saúde e da Organização Pan-Americana da Saúde (Opas), além da customização, em razão das especificidades locais. O método primou pela coleta de dados e pela percepção dos principais *stakeholders* das nove unidades de saúde eleitas pela Sespa, abrangidas pelas cidades de Belém,

Tucuruí, Cametá, Salinas e Conceição do Araguaia. Os principais resultados alcançados evidenciam que o método e as estratégias de dimensionamento chegaram a estabelecer novo padrão de gestão de pessoas e alocação do contingente de profissionais das áreas médicas, de enfermagem, de apoio diagnóstico e terapêutico, e administrativo das unidades de saúde.

PAINEL 15

ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS: A EXPERIÊNCIA DO RIO GRANDE DO SUL



Orientação dos procedimentos administrativos a partir das prioridades estabelecidas pelos projetos estratégicos

LEONILSE FRACASSO GUIMARÃES,
JULIO CESAR DE OLIVEIRA SÁ E VILMAR RAMA

Este trabalho apresenta dois instrumentos acessórios à Sistemática de Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Governo do Rio Grande do Sul, implantados no terceiro ano de gestão, com base nas necessidades identificadas pelos gestores dos projetos e pelos gestores das áreas administrativas do Estado. O primeiro instrumento diz respeito ao processo de acompanhamento das decisões oriundas das reuniões de secretários de Estado e presidentes de estatais com o governador, na Sala de Gestão, onde são registrados todos os encaminhamentos e deliberações, com prazo e indicação do responsável pela sua implementação. Esses registros são realizados em sistema informatizado, com acesso web, podendo ser atualizados a qualquer momento, pelos responsáveis. Além disso, o sistema emite alerta, por e-mail, aos responsáveis pelos encaminhamentos, quando estiverem

atrasados. O segundo instrumento trata da gestão dos expedientes administrativos associados aos projetos estratégicos, com a implantação de uma rede de responsáveis e de um sistema informatizado de acompanhamento dos processos, nas suas diversas fases, e dos órgãos da Administração Pública Estadual, alinhando-os com as prioridades da execução dos projetos.

O acompanhamento sistemático do orçamento como elemento de análise da execução de projetos no modelo de Monitoramento Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

VILMAR RAMA, JORGE LUIS CAPUTO MACIEL
E LEONILSE FRACASSO GUIMARÃES

O uso da programação orçamentária é um elemento essencial de análise da execução dos projetos monitorados pela Sistemática de Monitoramento Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Na experiência gaúcha, a integração das informações de execução física dos projetos estratégicos com as informações de execução orçamentária tem demonstrado grande significância no processo de monitoramento e análise de desempenho. A metodologia desenvolvida e aplicada na Sistemática é ancorada em quatro diretrizes: 1) o orçamento de todo projeto estratégico é identificado na Lei Orçamentária Anual; 2) todo projeto estratégico tem previsão mensal para empenho e liquidação em cada exercício; 3) o Sistema Informatizado de Monitoramento dos Projetos Estratégicos (SME) está integrado com o Sistema de Finanças Públicas do Estado (FPE), onde o código específico de

cada projeto é marcado; e 4) o Sistema de Monitoramento demonstra graficamente o desvio da execução orçamentária ao longo do exercício, com base na previsão elaborada pelo gerente do projeto. A metodologia permite, ainda, acompanhar a execução orçamentária de projetos executados pelas empresas estatais de energia e saneamento.

Implantação de Escritório de Gestão Intensiva como instrumento de apoio à gestão dos projetos no modelo de Monitoramento Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

FERNANDA COSTA COREZOLA E
JOSÉ THADEU RODRIGUES DE ALMEIDA

A Sistemática de Monitoramento dos Projetos Estratégicos, coordenada pela Secretaria-Geral de Governo, é uma experiência inovadora e desafiadora da Administração Pública no Rio Grande do Sul, que induz a qualificação do

processo de replanejamento dos projetos durante sua fase de execução, identifica problemas que devem ser superados, propõe soluções e ações para assegurar a plena implantação e promove a melhoria da coordenação e da articulação intragovernamental. No Estado, essa experiência começou em 2011, com a captação de cerca de R\$ 10 bilhões para executar os projetos estratégicos em áreas de infraestrutura energética, de saneamento (como água e esgoto), de rodovias estaduais, de habitação, de segurança e de prédios escolares. Para tal orçamento, algumas medidas foram tomadas: reajustes salariais para diversas categorias (162,88% para o quadro geral; 76,69% para o magistério; 104,29% para os soldados da Brigada Militar; e 81,19% para técnicos-científicos), e medidas de incentivo à qualificação dos serviços imprescindíveis, a exemplo da criação de gratificações para áreas específicas, como engenharia e arquitetura. Para dinamizar a execução dessas políticas públicas, foi instituído o Escritório de Gestão Intensiva.

PAINEL 16

GESTÃO POR RESULTADOS NA SEGURANÇA PÚBLICA

Programa Estado Presente: em defesa da vida

ÁLVARO ROGÉRIO DUBOC FAJARDO, LEONARDO NUNES BARRETO E SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO

O Programa Estado Presente tem como escopo a redução dos índices de homicídio em áreas com maior vulnerabilidade social e, para tanto, possui como desafio a consolidação de uma governança democrática e participativa, orientada para resultados. O planejamento e as iniciativas implantadas no projeto obtêm, como referência, 30 aglomerados do Estado – sendo 20 localizados na região metropolitana da Grande Vitória e 10 em municípios do interior –, que concentram mais de 50% dos crimes letais intencionais (notadamente os homicídios) e boa parte da população em desigualdade social. Contém dois eixos de trabalho: proteção policial e social. Enquanto o primeiro adota uma gestão em nível territorial para fins de monitoramento e avaliação de indicadores de segurança pública, o segundo integra todas as ações do governo, privilegiando cidadania e inclusão social. Após a implementação da ação, os resultados iniciais foram satisfatórios, uma vez que houve uma queda na taxa de homicídios, de 52,5 em 2010, para 40,8 em 2013 (uma redução de 22%), e uma diminuição, em números absolutos, no quadro de homicídios dolosos, passando de 1.845 em 2010, para 1.565 em 2013 (uma redução de 15%).

Metas e remuneração variável por desempenho: compreendendo mecanismos, efeitos e limites a partir do caso da Segurança Pública em Minas Gerais

LUÍS OTÁVIO MILAGRES DE ASSIS E
REGINA SILVIA PACHECO

Neste trabalho, os autores mostram as experiências de Minas Gerais com a implantação de programas (e sua avaliação) na área de segurança pública. O objetivo era analisar quais seriam os efeitos práticos que a adoção de incentivos financeiros, vinculados à cobrança de metas, provocaria nas organizações e nos servidores públicos. Para tanto, compararam-se as consequências resultantes da implementação de metas e remuneração variáveis nas polícias Militar e Civil, além do Corpo de Bombeiros. A pesquisa apresentou conclusões diferentes em cada uma das organizações, o que, na prática, denota que o envolvimento e a mobilização têm dois principais fatores: a participação presente da liderança na cobrança de metas ou o interesse dos servidores de nível operacional – especialmente em razão de um prêmio. Verificou-se, assim, que o grau de distorção de informações teve uma variação significativa de uma

organização para outra, mesmo com as regras de premiação semelhantes, devido ao grau de internalização e

reconhecimento da importância da missão institucional, e também à postura da liderança.

PAINEL 17

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA PRÁTICA

Modelo de gestão Todos por Pernambuco: características e avanços

MAURÍCIO SERRA MOREIRA DA CRUZ,
CAIO MARINI E MARINA LEMOS

Há sete anos, o Governo de Pernambuco iniciou a construção do modelo de gestão Todos por Pernambuco, que, em 2011, tornou-se referência mundial em gestão para resultados aplicada na prática – tendo sido, aliás, premiado, por dois anos consecutivos, pela ONU, e, mais recentemente, pelo BID. Baseado na estrutura do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), o modelo visa: 1) formular estratégias, com destaque para a realização de seminários “Todos por Pernambuco”, os quais constituem um espaço de diálogo com a sociedade, e a construção do Mapa da Estratégia do Governo; 2) alinhamento entre orçamento e estratégia, alcançado em dois momentos distintos: na formulação da estratégia e na sua execução e monitoramento; 3) acompanhamento das ações de governo, que possibilitaram um aumento na capacidade de execução e de entrega do Estado; e 4) avaliação dos resultados, que promoveu a melhoria contínua e a correção de rumos, retroalimentando o modelo de gestão. Os avanços mais importantes permitiram: a formalização do modelo pela Lei Complementar Estadual nº 141; indicativos de aumento das escolas de referência no Estado; a diminuição da taxa de homicídio e de mortalidade infantil; e o crescimento de leitos de UTI.

A gestão estratégica para resultados no FNDE: da formulação aos ciclos de avaliação e aprendizado estratégico

ANTÔNIO CORRÉA NETO, LUCINEIDE ALVES DE OLIVEIRA MEDEIROS DA COSTA, ANA PAULA TORRES, JOÃO PAULO E RENATO ARTHUR RODRIGUES

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é o órgão responsável pelo financiamento das principais ações educacionais no País. Possui orçamento superior a R\$ 50 bilhões e um conjunto de desafios que vão desde a manutenção e o desenvolvimento da educação, incluindo livros didáticos, bolsas de estudo e transporte para a popula-



ção escolar, até a construção de escolas, creches e quadras esportivas. Nos últimos anos, o FNDE tem amadurecido em sua maneira de formular a estratégia, sobretudo nas suas implementação e avaliação. Nesse sentido, a autarquia vem executando as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) a fim de promover a reflexão sobre a execução da estratégia e definir encaminhamentos para o alcance de melhores resultados. O evento destina-se a apurar o desempenho, sugerir correções de rumos e rotas, e propiciar o aprimoramento da estratégia. Essa sistemática é parte de um modelo integrado de monitoramento e avaliação das diversas unidades da organização, em prol da melhoria do desempenho global. Este artigo traz o histórico de formulação da estratégia na autarquia, assim como a metodologia das RAE, além de traçar os resultados alcançados e os fatores críticos de execução.

Escrítorio de Projetos na Justiça Militar da União: agregando melhores práticas da Governança para Resultados

JOSÉ ALOYSIO DE MELO PINTO, ARLETE ALVES MACHADO RODRIGUES E JOÃO PAULO MOTA

Em um mundo de aceleradas transformações, que alcançam as mais diversas áreas, como a tecnológica, a judiciária e a social, e novos temas passam a fazer parte das preocupações das pessoas – não apenas nas organizações privadas, como também nas instituições públicas –, para cumprirem suas missões e até mesmo para sobreviverem, não há como fugir da modernização. Nessa avalanche de mudanças, o cidadão questiona os entes públicos

e deles exige maior eficiência e transparéncia. O enfrentamento dessas questões está em propiciar uma gestão mais competente, atualizada e moderna e, no caso da atividade judicante, conseguir celeridade, transparéncia e efetividade. Uma Agenda Estratégica proporciona orientação às ações gerenciais em todos os níveis, estabelece e define os objetivos a alcançar, as estratégias a serem empreendidas e um rol de ações, programas e projetos

conformados à estratégia, diminuindo os riscos de tomada de decisões equivocadas ou ineficientes, de iniciativas sem resultados eficazes e de desperdícios de recursos, de energia e do tempo de trabalho das pessoas. Nesse cenário, o Escritório Corporativo de Projetos (ECP) é uma valiosa ferramenta para dar respostas a esses novos desafios apresentados às organizações.

PAINEL 18

ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS

O Sistema de Monitoramento de Convênios do Estado do Rio Grande do Sul – COM

FRANCISCO JORGE VICENTE, DALEDIER JORGE
E TATIANA OLIVEIRA SALDANHA

O Sistema de Monitoramento de Convênios do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (COM) foi idealizado pela equipe da Coordenação Executiva de Monitoramento de Programas Federais (Ceprofe), da Secretaria-Geral de Governo (SGG), e desenvolvido, em ambiente de *software* livre, pela Companhia de Processamento do Rio Grande do Sul (Procergs). O COM é uma ferramenta de gestão concebida como estrutura de apoio à Sistematica de Monitoramento de Projetos Estratégicos do Governo do Rio Grande do Sul. Seu principal objetivo é manter um cadastro atualizado de oportunidades de convênios, identificadas no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv), disponibilizando-o para os órgãos de governo afins e monitorando a avaliação e o encaminhamento de propostas ao governo federal. O COM permite a formação de um banco de dados de projetos inscritos como propostas no Siconv, além de monitorar todos os prazos com um painel de sinalização que dispara avisos eletrônicos de forma automática. Encontra-se em fase de implantação a integração com o Siconv e com a Fundação de Proteção Especial (FPE), sistema de gestão orçamentária do Estado, que permitirá o monitoramento de todas as fases do convênio.

Contratualização de resultados na Seplag-RJ

DÉBORA SADER E JULIANA DUFFLES DONATO MOREIRA

No âmbito da Gestão para Resultados na Administração Pública, diversas ferramentas têm sido utilizadas com foco na modernização da gestão. A contratualização de



resultados, como um instrumento de alinhamento das instituições às estratégias governamentais, está presente em diversos entes federativos brasileiros, entre os quais está o Estado do Rio de Janeiro. Nesse sentido, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (Seplag-RJ), responsável por buscar o alinhamento entre o planejamento dos órgãos e a estratégia governamental, executou o projeto de modelagem da sistematica de contratualização de resultados, que pretende abranger todos os órgãos do Estado, sendo inicialmente executado na própria Secretaria. Esse modelo tem como premissa a existência de uma estratégia bem definida e comunicada aos órgãos, além da possibilidade de mensuração do desempenho por meio de indicadores. A implantação do projeto começou com a realização do diagnóstico institucional, aqui foi sugerida pela construção coletiva da agenda estratégica. A partir daí, foram desenhados os indicadores institucionais e setoriais. O alcance das metas pactuadas garante bonificação ao servidor.

A contratualização de resultados na assistência social: a melhoria de desempenho no serviço de acolhimento institucional

TARCILA PERES SANTOS

A contratualização de resultados permite ao contra-tante avaliar e monitorar o desempenho de terceiros ou de órgão público contratado. Os instrumentos contratuais podem ser os já utilizados pela Administração Pública, mas o foco e a forma de construí-lo é que mudam, pois há uma alteração da visão focada no processo (meio), para a em resultados (fins). Os benefícios para os contratados estão ligados a flexibilidades gerenciais e, para os contratantes, à melhoria do desempenho, por meio

do foco nos resultados. O Estado de São Paulo possui bons resultados com esse tipo de pactuação, em alguns hospitais da rede pública de saúde. Entretanto, na área da assistência social, há ainda um vasto campo a ser desenvolvido, em especial para as gestões municipais. O acolhimento institucional é um exemplo de política pública que apresenta todas as características para o bom desempenho da contratualização de resultados para a melhoria dos indicadores sociais e para o desenvolvimento das organizações do setor, uma vez que passam por grandes dificuldades e são bastante afetadas pela escassez de oferta de serviços de alta complexidade, condizentes com a dimensão populacional e a gravidade dos problemas sociais.

PAINEL 19

USOS DA AVALIAÇÃO

Acompanhamento intensivo dos programas associados para a revisão do Plano Plurianual de Planejamento Governamental (PPAG)

FERNANDO ANTONIO FRANÇA SETTE PINHEIRO JUNIOR,
LÚCIO OTÁVIO SEIXAS BARBOSA E
CAIO TÚLIO GUIMARÃES DE SOUZA

O Governo de Minas Gerais inovou ao adotar uma metodologia para identificar possíveis pontos de melhoria dos programas associados antes do início do processo de revisão do Plano Plurianual de Planejamento Governamental (PPAG). A metodologia consiste na análise das informações qualitativas dos projetos, por meio de um questionário de 19 perguntas, divididas em quatro eixos: Contexto Institucional e Estratégico; Justificativa do Programa; Lógica da Intervenção; e Planejamento e Execução. As perguntas são respondidas em três momentos. Primeiro, pelo avaliador, com base nos seus conhecimentos prévios e nas informações disponíveis no Sistema de Planejamento (Sigplan-MG). Em seguida, o avaliador e o responsável pelo monitoramento do programa respondem às perguntas conjuntamente. O último passo é promover uma reunião com todos os envolvidos nas etapas anteriores e com o gerente do projeto. Nesse terceiro momento, eventuais informações que sejam de domínio do gerente podem ser completadas, sendo-lhe permitido fazer ainda uma reflexão orientada e mais aprofundada. Dessa forma, almeja-se tornar o programa mais robusto e, assim, conseguir oferecer melhores resultados à sociedade.



Planejamento e gestão: o uso da avaliação

ROSANA PEREIRA FERNANDES

A partir da década de 1950, o Brasil vivenciou um modelo de planejamento público apoiado na teoria do desenvolvimento econômico tradicional, concebida por princípios deterministas e normativos, e caracterizada pela visualização de uma realidade estática e segmentada, pela centralidade do Estado como promotor do desenvolvimento e pela exclusão da variável política no processo de planejamento. A consolidação desse ideário teórico-político refletiu-se na criação dos parâmetros nacionais para o planejamento público e em avaliações nas organi-

zações que detinham a função específica de planejar as ações governamentais, resultando no fortalecimento do planejamento enquanto atividade técnico-instrumental, bem como das instituições, que passaram a interferir de modo decisivo nas questões econômicas e sociais e do País. Este trabalho investigou o processo de avaliação dos Planos Plurianuais 2004–2007 e 2008–2011 do Poder Executivo paraense, capitaneado pela Secretaria Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças (Sepof), e o uso de seus resultados enquanto instrumento de gestão governamental. A conclusão aponta que as avaliações não foram validadas como mecanismo de autorreferência da Sepof e do sistema político-administrativo.

Avaliação do PPA 2012–2015 do Governo do Estado da Bahia: uma investigação de 20 programas prioritários

THAIZ BRAGA E RODRIGO CERQUEIRA

A Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (Seplan-BA) implantou, em abril de 2011, o Monitoramento

e Avaliação dos Programas de Governo. E, em meados de 2012, adotou uma metodologia de avaliação das ações de política pública e indicadores, materializados no PPA 2012–2015. Os projetos de avaliação propostos para o Estado foram uma adaptação da Avaliação Executiva de Projetos e da Avaliação Executiva dos Indicadores, ambos do Governo do Estado de Minas Gerais. O objetivo da avaliação é a investigação dos elementos da concepção, do planejamento e da gestão inicial que estão provocando impacto na execução dos programas já publicados no PPA, além da qualidade dos indicadores utilizados para o monitoramento da política pública. Para a consecução dessa avaliação, foi realizada uma pesquisa de campo que combinou abordagens com procedimentos quantitativos e qualitativos, culminando na geração de planos de melhoria para as fragilidades identificadas nos programas e em seus indicadores. Essa ação apontou elementos importantes que estão influenciando na execução/acompanhamento e, portanto, no desempenho dos programas, e que serão observados pelo monitoramento em curso no âmbito da Seplan-BA.

PAINEL 20

GESTÃO POR RESULTADOS E PROJETOS ESTRUTURANTES

O planejamento da gestão governamental para a entrega de bens e serviços prioritários à população: diretrizes e instrumentos aplicados pela Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal no período de 2012 a 2014

ELTON BERNARDO BANDEIRA DE MELO E
JEANNE LINA PEREIRA DOS SANTOS

A Casa Civil, seja na Presidência da República, seja nos governos estaduais ou nos municipais, é o órgão central de assessoramento direto da autoridade máxima do Poder Executivo, cuja função é coordenar e integrar as ações governamentais. Trata-se, portanto, do *locus* adequado no núcleo do governo para avaliar e superar as dificuldades que possam comprometer as prioridades do Executivo. Assim, pressupõe-se que a Casa Civil, até mesmo pela sua proximidade do gabinete do governante, tenha muita capacidade de estabelecer diretrizes de ação concreta, prioridades e metas para o conjunto dos órgãos do governo, interferindo diretamente na alocação dos recursos disponíveis, articulando e facilitando a execução das políticas



prioritárias. Contudo, para que essa organização seja viável e converta-se, a um só tempo, em benefício à população e êxito ao governo, requer-se uma difícil combinação de fatores, que vão desde a conjuntura econômica até o perfil da burocracia e das autoridades políticas, sobretudo em governos de coalizão com

grande fragmentação partidária, como é o caso do Brasil. Este trabalho tem como objetivo apresentar as condições e as diretrizes da recriação e da organização da Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal.

Planejamento e gestão de uma carteira de Projetos Estruturantes: a experiência da Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal no período de 2012 a 2014

CILAIR RODRIGUES DE ABREU E
VANDSON KLEBER DA SILVA MONTEIRO

Este trabalho apresenta a experiência da Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal na gestão da carteira de Projetos Estruturantes do Distrito Federal (PEDF), desde a sua concepção até a entrega de bens e serviços públicos à população. Os PEDF consistem em um conjunto de obras e projetos prio-

ritários que obtêm tratamento diferenciado, tanto na execução orçamentária quanto no monitoramento ativo, necessários à sua viabilização. A perspectiva teórica aplicada estabelece uma aproximação entre técnica e política, recolocando a importância das burocracias na formulação de políticas públicas no ambiente institucional específico do Estado, no sistema político brasileiro da democracia de coalizão. O percurso metodológico utiliza a abordagem mista para captar os aspectos quantitativos da execução orçamentária e as nuances não quantificáveis da formulação de políticas públicas. À luz dos resultados obtidos, é possível avaliar o processo e inferir novos elementos para a gestão pública. Os PEDF aperfeiçoaram a confecção de projetos, as contratações, os licenciamentos e a gestão orçamentária, para que a entrega de um conjunto de obras prioritárias refletisse a ampliação e a melhoria dos serviços públicos.

PAINEL 21

CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: O GOVERNO NO SÉCULO XXI

O setor público na Era do Conhecimento

ROBERTO AGUNE E JOSÉ ANTÔNIO CARLOS

Não há uma data específica que marque o início das eras agrícola, industrial e do conhecimento. Todas elas foram fruto de mudanças tecnológicas, sociais e culturais que, com o passar do tempo, acabaram por moldar uma nova economia. Esse lapso de tempo, no entanto, não é o mesmo em todos os países, setores e atividades. E, mais que isso, o início de uma era não finaliza a anterior. Ao contrário, elas se superpõem. Nos dias de hoje, não há atividade econômica que escape à chegada da inovação. No que diz respeito ao setor público, o que se pode prognosticar à luz do que ocorre no mercado privado é que, em todos os níveis, do operacional ao estratégico, o insumo conhecimento subirá mais um degrau, passando de necessário a fundamental. Esse novo cenário recomenda, portanto, uma ampla recalibragem organizacional dos governos, com vista a priorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento, e o estabelecimento de um ambiente favorável à inovação continuada. Embora não haja uma bula de procedimentos a serem adotados pelas organizações com vista à sua automática inserção na econo-

mia do conhecimento, existem algumas trilhas comuns à grande maioria das organizações, sejam elas privadas, sejam governamentais.

Ferramentas sociais e *design* de serviços públicos

ÁLVARO GREGÓRIO E ANA NEVES

A contínua inovação de serviços públicos é fundamental para que os cidadãos sintam-se respeitados e tenham suas necessidades atendidas pelos órgãos públicos. Porém, problemas complexos desafiam os gestores públicos a trabalhar juntos, a fim de obterem os melhores resultados. A inovação organizacional resulta da utilização de conhecimento para a concepção de novos processos e produtos. A aplicação de conhecimento em outro contexto permite a criação de algo novo. Assim, a capacidade de inovar é fundamental, procurando soluções para problemas atuais, antecipando respostas para problemas futuros e criando novas necessidades e cenários de utilização. Entre os vários métodos e técnicas disponíveis sobre gestão pública, pode-se destacar a desprevensiosa abordagem do *design thinking*, cujas vantagens decorrem do contexto da

inovação e do (re)design de serviços públicos. Surgem, assim, novas técnicas e ferramentas que podem ser usadas no processo de inovação – principalmente no quesito social *on-line*, nomeadamente *wikis*, *blogs*, *microblogs*, *chats* e mensageiros instantâneos, *social bookmarking*, comentários, votações e etiquetas.

Participação colaborativa: o lugar do gestor público no processo de inovação aberta

SÉRGIO BOLLIGER E ISABEL DE MEIROZ DIAS

Nos dias de hoje, fala-se muito em inovação. Entretanto, inovar não é uma coisa nova. Inovação sempre houve, tanto na gestão pública quanto em qualquer outro setor. Na virada do século XXI, certamente já havia inovação governamental – embora não se falasse em “inovação” como atualmente, uma vez que existiam ou-

tras palavras-chave para isso, como: desburocratização, gestão por resultados, qualidade total, informatização, descentralização, contratualização e participação. E, em torno dessas nomenclaturas, toda uma geração aprendeu a inovar, passando a questionar antigos padrões, a resolver a velha arte de governar, de organizar e administrar. Muitas coisas estão diferentes, especialmente no que se refere à tecnologia e aos formatos organizacionais. No entanto, o que há de destacadamente diferente é, sobretudo, o papel do gestor público. E é para saber desse novo lugar que surge a seguinte pergunta: qual era o lugar que ele ocupava antes, isto é, quando a inovação começava a fazer parte do vocabulário popular? A resposta é: no centro, com a “nova gestão pública” tão impulsionada pelo então ministro da Administração Luiz Carlos Bresser Pereira, principalmente com a Reforma Federal de 1995/1998.

PAINEL 22

EXPERIÊNCIAS INOVADORAS NO ESTADO DE MINAS GERAIS: GESTÃO PARA RESULTADOS MUNICIPAIS, CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E SUSTENTABILIDADE

Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no Governo do Estado de Minas Gerais: pioneirismo, desafios, modernizações e inovações

RENATA MARIA PAES DE VILHENA, ADRIANE RICIERI BRITO E AFONSO CELSO CORRÊA DE ARAÚJO VALLE

Com a transferência de entidades e órgãos da Administração Pública Estadual para a Cidade Administrativa (CA), algumas questões ficaram mais evidentes, como a replicação de estruturas e atividades de suporte da área-meio. Isso porque atividades transacionais – ou seja, burocráticas, repetitivas e com regras bem definidas – são executadas de maneira distinta entre órgãos e entre servidores públicos. Assim, faz-se oportuno e necessário implantar um projeto que permita melhorar o desempenho, otimizar e padronizar a prestação de serviços internos, e fortalecer as atividades estratégicas dos órgãos lotados na Cidade Administrativa. Este artigo tem como objetivo descrever a experiência prática e os desafios impostos com a implantação do Centro de Serviços Compartilhados, iniciada em 2013. Destaca-se, por fim, que o Governo de Minas expõe-se a uma condição de van-



guarda em gestão pública ao assumir o desafio de ser pioneiro e inovador na adoção de uma nova metodologia de gestão de seus processos transacionais, no propósito de alcançar novos patamares qualitativos na prestação de serviços públicos internos e, sobretudo, econômicos, na otimização dos gastos de sua operação.

Práticas da administração moderna aplicadas à gestão pública: a experiência da gestão estadual em Minas Gerais compartilhada na esfera municipal

ADRIANE RICIERI BRITO

As incontáveis crises experimentadas pelo Estado brasileiro, ao longo de muitos anos, impôs a necessidade de uma profunda reforma administrativa no País. Diante do desafio de tornar o ambiente desfavorável em solo fértil, propício para inovar, modernizar sua estrutura e criar um ciclo duradouro de desenvolvimento, o Poder Público precisou lançar mão de ferramentas que pudesse dar novo fôlego às suas políticas públicas, além de melhorar a capacidade de acompanhamento dos resultados obtidos e de dar respostas à sociedade. Com isso, a administração vem sendo cada vez mais reconhecida como a ferramenta certa para produzir melhor e acompanhar resultados. Em Minas Gerais, por exemplo, essa proposta foi materializada pelos conhecidos Choque de Gestão e Estado para Resultados. Diante dos índices obtidos na esfera estadual, o governo decidiu compartilhar suas experiências e práticas de gestão com a esfera municipal, a fim de potencializar o desenvolvimento do Estado com práticas locais mais assertivas, no atendimento às demandas da sociedade. Em 2009, essa iniciativa foi posta em prática com o Programa Mineiro de



GESTÃO PÚBLICA NO GOVERNO DILMA: BALANÇO PRELIMINAR

Dependência ou morte: o financiamento das empresas estatais federais e suas implicações para o debate sobre formas organizacionais na Administração Pública brasileira

DANIEL DE BONIS

A empresa estatal – forma organizacional por excelência do nacional-desenvolvimentismo brasileiro, utilizada durante décadas como instrumento para a industrialização do País – vem apresentando, nos últimos anos,

Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. Concluído o seu primeiro ciclo, o projeto foi aprimorado e desde 2011 está em execução, com o desafio de alcançar um número maior de municípios e bons resultados.

Governo Sem Papel: desenvolvendo a cultura do consumo consciente de papel no Estado

ROBSON LOPES CAMPOS, BERNARDO CAMPOS
ZAGHLOUL E LUIZ HENRIQUE ZANFORLIN PEREIRA

Componente do Programa Estruturador Descompli-car – Minas Inova, o projeto Governo Sem Papel é uma iniciativa do Estado de Minas Gerais que tem por objetivo a desburocratização, por meio da impressão consciente e da substituição de documentos físicos por eletrônicos, disponibilizados de maneira segura, organizada e de fácil acesso. A promoção de processos e práticas administrativas em formato eletrônico evidencia novos desafios e oportunidades de melhoria. Diminuir os custos com impressão, transporte e armazenamento de documentos, aprimorar os processos administrativos, melhorar a preservação das informações, bem como seu acesso, e potencializar o controle e a auditoria dos processos são os principais resultados esperados do projeto. Neste estudo, são abordados os objetivos e a política pública do programa, a assinatura eletrônica em processos de execução orçamentária e financeira, atos de aposentadoria, o manual eletrônico, a modernização do Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos, a realização de uma pesquisa nos gabinetes, a modernização do portal de compras e a minuta de um projeto de lei para a regularização do Processo Administrativo em formato eletrônico.



um crescimento que parecia improvável quando, no auge dos anos 1990, o Programa Nacional de Desestatização alienava ativos do Estado em certas áreas, como aviação, metalurgia e siderurgia, química e petroquímica e telecomunicações. As estatais mais expressivas estavam organizadas em três grupos principais – Sistema Petrobras, Sistema Eletrobrás e Instituições Financeiras. Desde 2003, observava-se a criação, pelo Governo Federal, de mais estatais, com finalidades que não se encaixavam nessa classificação, como a implantação de transporte ferroviário de alta velocidade, a contratação de equipes de saúde para hospitais universitários e o desenvolvimento de um submarino nuclear. Somando mais de 500 mil funcionários diretos – um crescimento de 46% nos últimos 10 anos –, as 141 empresas estatais brasileiras acumularam, em 2012, investimentos de R\$ 94,8 bilhões, 90% dos quais realizados pelo Sistema Petrobras, que correspondiam a mais de três vezes o investimento realizado com recursos do Orçamento da União naquele ano.

As agências reguladoras no Governo Dilma: trajetória errática?

MARCELO FRAGANO BAIRD

O objetivo deste trabalho é analisar o tratamento dado pelo Governo Dilma Rousseff às agências reguladoras, observando seu posicionamento e suas principais iniciativas. Uma das inovações institucionais da reforma do Estado em meados da década de 1990, o modelo de agência reguladora é, desde o nascimento, alvo de importantes debates públicos no País. Tendo como pano de fundo a ampla discussão a respeito do papel das agências desde seu surgimento, no Governo Fernando Henrique Cardoso, e passando pelo Governo Luís Inácio Lula da Silva, este artigo pretende analisar, de maneira preliminar, se esse tema foi prioritário na agenda governamental e se houve uma estratégia clara sobre como conduzir a matéria. O estudo foi feito com

base em levantamento exaustivo das ações na área, no Governo Dilma, no acompanhamento de periódicos e em conversas informais com os principais formuladores da área no governo federal. Concluiu-se, pelo baixo número de ações na área e pela forma errática com que o tema foi encaminhado, que o Governo Dilma não priorizou a discussão sobre as agências reguladoras, assim como não apresentou uma visão clara sobre o papel das agências.

A câmara de políticas de gestão, desempenho e competitividade: uma nova estratégia para a política federal de gestão pública

LUCAS AMBRÓZIO LOPES DA SILVA

A temática da gestão pública já se consolidou como um tema central de políticas públicas. Todos os governos são chamados a pensar e a adotar estratégias para dar maior potência à atuação estatal, já que, por ser uma área-meio, a gestão pública pode incidir sobre as mais diversas políticas públicas de um governo. Sendo, pois, uma política que se relaciona com outras, a política de gestão pública deve valer-se de arranjos complexos e de estratégias concatenadas com os desafios e os avanços teóricos do campo acadêmico de gestão pública. Nota-se, por parte dos últimos presidentes da República (FHC, Lula e Dilma), uma preocupação explícita com a temática da gestão pública. O primeiro, já no começo de seu governo, cria o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado e o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), com a reforma do Estado. Já no Governo Lula, a reforma da gestão pública foi um grande desafio, que requer avanços futuros. Entretanto, percebem-se diferenças de estratégias entre os governos dos três presidentes. Se tocavam, com alguma força, no discurso da gestão, os mecanismos institucionais e o desenho das políticas públicas por eles adotados diferiam bastante.

O PROGRAMA TRAVESSIA: ESTRUTURA INSTITUCIONAL, METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO, ARRANJOS DE GOVERNANÇA DO PROGRAMA INTERSETORIAL DE ENFRENTAMENTO DA POBREZA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS



GT Elevação de Escolaridade e GT Água: uma estratégia inovadora de governança no âmbito do Programa de Redução da Pobreza do Governo do Estado de Minas Gerais

CYNTHIA MARIA SANTOS ÁGUIDO, MARCOS
ARCANJO DE ASSIS, RONALDO ARAÚJO PEDRON
E RONAN RAMOS DE OLIVEIRA JÚNIOR

Este artigo descreve a experiência dos Grupos de Trabalho (GT) de Elevação de Escolaridade e de Água, com os arranjos institucionais do Programa Travessia, iniciativa do Governo de Minas Gerais, com fundamentos teóricos de governança. Os autores compartilham as motivações para a criação desses GTs – que são formados por gestores governamentais, responsáveis pela execução dessas políticas públicas –, os objetivos gerais e específicos de cada grupo, suas metodologias de funcionamento, os resultados alcançados e as potencialidades do modelo baseado na intersetorialidade. Fazem, ainda, um paralelo entre os dois grupos, para indicar as peculiaridades inerentes a cada temática, tanto no planejamento quanto na coordenação local das ações do Programa Travessia. O estudo evidencia, de acordo com os pesquisadores, que a atuação conjunta dos executores de políticas públicas é um meio eficaz para alcançar respostas mais efetivas para o fenômeno multidimensional da pobreza. Demonstram também que arranjos e estruturas de governança,

como os grupos de trabalho do projeto, contribuem para a consolidação de práticas intersetoriais que visam dar respostas mais complexas às carências sociais.

O Programa Travessia: intersetorialidade como estratégia de solução para problemas complexos

TATIANA LEMOS SANDIM

O Governo de Minas Gerais lançou o Programa Travessia, destinado à inclusão social e produtiva das camadas mais pobres da população, por meio da articulação de ações, ao mesmo tempo que aborda os fundamentos teóricos da intersetorialidade. O entendimento que norteia o projeto é o de que a pobreza é um fenômeno multidimensional que demanda intervenções abrangentes, capazes de salientar as múltiplas facetas de forma simultânea, integrada e intersetorial. Este estudo discorre sobre as premissas da intersetorialidade e defende que programas dessa natureza são adequados para o enfrentamento de problemas complexos. Assim, atuar de forma intersetorial pressupõe os seguintes entendimentos: 1) intervenções em conjunto são diferentes de conjunto das intervenções; 2) não se trata de fazer junto o que se fazia de forma isolada; e 3) a eficiência de um serviço ou setor é insuficiente para garantir respostas adequadas. Dessa forma, são destacadas as ferramentas e os instrumentos implantados no âmbito do Programa Travessia, que procuram operacionalizar pressupostos da intersetorialidade, tais como: instâncias colegiadas de gestão, grupos de trabalho temático e planejamento integrado.

Índice de Pobreza Multidimensional: uma análise comparativa da construção, da gestão da informação e do planejamento no México, na Colômbia e em Minas Gerais

ANTÔNIO CLARET E FLORA MOARA

A concepção da pobreza como fenômeno complexo e para além da renda, pelo enfoque das ca-

pacidades de Amartya Sen, encontra, no Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), uma possibilidade de materialização. Desde 2010, esse índice vem sendo utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) para aferir a pobreza no mundo, e também por alguns países e unidades subnacionais, para o planejamento de políticas públicas, com destaque para o México, a Colômbia e, no Brasil, o Estado de Minas Gerais. Este trabalho compreende as semelhanças e as diferenças na utilização do IPM pelos governos dessas localidades, com foco

em três elementos: 1) composição do índice e seus indicadores, cortes e pesos; 2) gestão da informação; e 3) planejamento estratégico com base nos resultados do índice. Como considerações finais, os autores destacam que a construção do IPM é impactada pelo contexto institucional, sobretudo no que tange ao âmbito federativo, e que sua utilização tende a enriquecer o processo de construção e implementação de políticas públicas. O Índice de Pobreza possui ainda a vantagem de retratar com maior substância as carências sociais das populações.

PAINEL 25

OBSERVATÓRIO DE CUSTOS: O USO DO CUSTO COMO METAINFOAÇÃO NO SETOR SAÚDE



O uso da metainformação custo no setor público – setor saúde e gestão hospitalar

MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES, MÁRCIA MASCARENHAS ALEMÃO E HELOISA AZEVEDO DRUMOND

No setor privado, os custos são tratados ou geridos visando ao corte ou à redução. No setor público, a utilização da informação de custos vai além do tradicional corte, buscando o uso como metainformação – que representa o sumário de outros dados, deixando em evidência a forma como os recursos são consumidos. Na área de saúde pública, a gestão de custos oferece soluções adequadas ao desafio de conciliar a escassez de recursos com a demanda crescente por esses serviços, tornando-se fundamental para a alocação eficiente desses custos e a melhoria da qualidade dos serviços

prestados, ao permitir a racionalização dos itens disponíveis, para o planejamento e a elaboração de indicadores de resultado e de processo. O Observatório de Custos em Saúde, grupo de discussão de custos como metainformação, tem como objetivo destacar a necessidade de uma interpretação específica da gestão de custos no setor público, que incentive seu uso como ferramenta de suporte da qualidade do gasto público no setor saúde e gestão hospitalar, permitindo a criação de indicadores econômicos, financeiros e de desempenho, e garantindo a qualidade final do produto ou serviço entregue à comunidade.

O modelo de gestão Fhemig e a prestação de contas ao paciente: a implantação do sistema de custos hospitalares e o uso da informação de custos como ferramenta gerencial de transparéncia do gasto público

MÁRCIA MASCARENHAS ALEMÃO, MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES E HELOISA AZEVEDO DRUMOND

O Modelo de Gestão Fhemig é uma ferramenta de gestão integrada por quatro vetores tecnológicos: Acordo de Resultados, Gestão Hospitalar Integrada, Software Integrado de Gestão e Laboratório de Gestão. Enquanto o Acordo de Resultados viabilizou o monitoramento e a gestão de indicadores e ações estratégicas, a Gestão Hospitalar Integrada evidenciou ações táticas/gerenciais e estratégicas, utilizando as informações de custos como metainformação de cus-

tos. De acordo com o estudo, o Software Integrado de Gestão informatizou os processos administrativos e assistenciais, enquanto o Laboratório de Gestão possibilitou a obtenção de resultados, entre os quais a disponibilização, ao usuário, da Prestação de Contas ao Paciente no momento da alta hospitalar. Essa ação foi possível por meio da identificação, da análise e do alinhamento dos processos internos, que asseguraram ao cidadão a compreensão das informações sobre custos e demonstraram o tratamento adequado e efetivo do serviço prestado. Essa iniciativa inovadora cumpre com seu papel social e ético, contribuindo para uma abordagem do "melhor valor pelo dinheiro", da busca da eficiência organizacional e do controle do uso dos recursos públicos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e pela sociedade.

Estudo exploratório do processo de transplantes: uma aplicação da metainformação custo no desenho e no domínio tecnológico de transplantes no Estado de Minas Gerais

HELOÍSA AZEVEDO DRUMOND, MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES E MÁRCIA MASCARENHAS ALEMÃO

PAINEL 26

A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO: MAIOR GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS PARA A MELHORIA DA EDUCAÇÃO

O fortalecimento da governança e do planejamento na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

DANILO VILAS BÓAS DANTÔNIO

A implantação do Escritório de Gestão de Projetos e Programas (EGPP) e a criação do Comitê de Políticas Educacionais (CPE) na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seesp) fazem parte das etapas finais do esforço de reestruturação do órgão, voltadas à consolidação do Novo Modelo de Gestão, por meio de medidas de fortalecimento institucional e de aprimoramento da governança. O EGPP vem passando por um importante processo de reorganização e fortalecimento institucional, estruturado sobre dois importantes alicerces: o foco em projetos de desenvolvimento, enquanto

O transplante de órgãos envolve estruturas e ações, além de consumir recursos financeiros, físicos e humanos. Nesse cenário, propõe-se compreender o processo de transplantes executado em Minas Gerais, a geração de indicadores de resultados e o gerenciamento eficaz, desde a estratégia até a operacionalização. Trata-se de um modelo qual-quantitativo de pesquisa e geração de indicadores de resultado, pela ótica quantitativa. Os resultados apontam para um mapeamento de processo de grande complexidade. As principais etapas do macroprocesso foram definidas pelos especialistas como: Pré-transplante (1^a etapa); Lista de espera (2^a etapa); Doação (3^a etapa); Transplante/Cirurgia (4^a etapa); e Acompanhamento ambulatorial (5^a etapa). Consiste no desenho das etapas, com a evidenciação das particularidades das atividades de cada fase, e da sumarização de recursos e custos. O estudo atende à necessidade de definição das etapas e das atividades constitutivas dos transplantes, dos seus atores, dos recursos consumidos, do custo de cada fase do transplante e das restrições existentes. Subsídia ainda o debate da gestão estratégica do setor saúde.



iniciativas indutoras de mudanças comportamentais e culturais perante problemas complexos; e a oferta de um serviço de apoio à execução, à gestão e à tomada de decisão, menos preocupado com medidas típicas de controle. O CPE, por sua vez, foi concebido como foro permanente de articulação e deliberação coletiva da alta gerência da Secretaria. O estágio atual de implantação dessas medidas, com ênfase no Escritório de Gestão como metodologia e prática inovadora na área pública, mostra uma melhoria profunda da governança da Seesp em relação às iniciativas de maior valor estratégico.

O redimensionamento de recursos humanos das Diretorias de Ensino: para maior autonomia e capacidade de gestão

MARIA ELISA ALMEIDA BRANDT

Este artigo relata o projeto de redimensionamento de recursos humanos das 91 Diretorias de Ensino, órgãos regionais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Seesp). O projeto foi uma etapa importante da consolidação da nova estrutura organizacional da Secretaria, iniciada em julho de 2011. O novo modelo de gestão propõe, entre seus princípios, o aumento da autonomia e da capacidade de gestão das Diretorias de Ensino. Para tanto, realizou-se estudo da necessidade de recursos humanos para subsidiar tecnicamente os ingressos de servidores. Essa iniciativa inovadora, em grandes organizações da Administração Direta estatal, alcançou três resultados importantes. O primeiro é o produto esperado: uma estimativa de recursos humanos necessários para o bom desempenho de cada unidade interna das Diretorias de Ensino. O segundo é a construção, com o apoio de consultoria externa, de uma ferramenta perene de planejamento

de quadros, que pode ser customizada para outras necessidades. Por fim, talvez o mais importante resultado desse projeto tenha sido seu produto intermediário: a análise de práticas e processos de trabalho, e a reflexão interna a respeito deles, que envolveu todas as áreas da Seesp.

Mudança organizacional na Administração Pública: avanços e desafios na reestruturação da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo

FERNANDO PADULA NOVAES E LUCIANA JACQUES FARIA

Ao longo de 2011, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seesp) – uma das maiores organizações do Brasil, com um quadro funcional de 300 mil servidores, uma rede de 5 mil escolas e 4 milhões de alunos – passou por dois importantes movimentos paralelos. Por um lado, iniciou o processo de reestruturação organizacional, fruto de três anos de extenso diagnóstico, que resultou na adoção de uma estrutura baseada na lógica de “entregas”. Por outro, definiu um novo planejamento estratégico, com o ambicioso objetivo de posicionar o sistema educacional paulista como um dos melhores do mundo, até 2030, em um programa de governo que se tornou conhecido como “Educação: Compromisso de São Paulo”. A gestão para resultados e o foco no aluno, adotados como princípios, têm traduzido o desafio de implantar uma governança que fortaleça as instâncias e as práticas de planejamento e de monitoramento. Os últimos dois anos têm sido de intensos esforços para consolidar e fazer convergir a nova estrutura e o programa de governo. Neste estudo, os autores relatam essa experiência, comentando todas as dificuldades vivenciadas e indicando quais são os caminhos futuros para a Seesp.

PAINEL 27

NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS: DESAFIOS NA LINHA DE FRENTE

A mudança do ITEP – de fundação pública a organização social: uma história de morte e (re)nascimento

FÁTIMA MARIA MIRANDA BRAYNER

Para o Governo de Pernambuco, a mudança institucional representou uma decisão ousada, de ampla reestruturação de um instituto de pesquisa com mais de



60 anos e um dos cinco primeiros criados no Brasil – ainda no Governo Getúlio Vargas. Já para o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (Itep) foi um impacto nunca antes experimentado. Trata-se de uma reflexão implicada, pois a autora acompanhou a mudança de uma inserção interna: ela presidia a instituição à época da decisão de reestruturação e ainda mais dois anos do período de transição. Na sua construção, o texto relata os fatos, os objetivos e as percepções, naturalmente subjetivas, complementadas por reflexões em que buscou o distanciamento suficiente, e necessário, para fazer uma análise sobre as implicações da mudança ocorrida, assim como de seus aspectos positivos e negativos – sendo o positivo entendido na perspectiva de facilitar a construção do futuro da instituição, e o negativo no sentido oposto, de bloqueio e até mesmo de destruição. Do ponto de vista da gestão, é preciso entender tanto os fatos geradores de uma experiência quanto avaliar seus resultados e consequências.

Por que atentar à gestão de pessoas nas Organizações Sociais? Reflexões a partir do Estado

DANILO CESAR FIORE E TIAGO SILVA BIRKHOLZ DUARTE

O Estado de São Paulo adotou, em 1998, um modelo de Organizações Sociais (OS), conforme o qual o governo transfere a execução de serviços em equipamentos públicos, de algumas áreas para entidades privadas sem fins lucrativos, previamente qualificadas pelo Poder Público, mediante um contrato de gestão, que define indicadores de produção e de qualidade e metas a serem alcançadas. Para além da dicotomia entre administração pública (mossa, ineficiente e focada nos meios) e privada (céler, eficiente, direcionada aos fins), os autores lançam um olhar atento sobre a dinâmica desse funcionamento em São Paulo, com suas especificidades, vantagens, dilemas e implicações – principalmente no caso das Organizações

Sociais de Saúde (OSS), que possuem experiência mais antiga e fonte de informações mais organizada. Os dados foram coletados no Sistema Gestão em Saúde, ferramenta de monitoramento da Coordenadoria de Gestão de Contratos de Serviços de Saúde da Secretaria Estadual de Saúde (CGCSS/SES), que é a responsável pela contratualização com Organizações Sociais no âmbito da saúde. A análise refere-se a hospitais e ambulatórios.

Inseguranças, dificuldades e soluções no uso de novos formatos organizacionais para a prestação de serviços públicos

VALÉRIA ALPINO BIGONHA SALGADO E LENIR SANTOS

A agenda política de efetivação dos direitos sociais – proposta e implementada tanto no âmbito do Governo Federal quanto nos estados e municípios brasileiros – tem demandado o reaparelhamento da Administração Pública, por meio da revisão dos modelos e dos formatos institucionais existentes e pela adoção de novas tecnologias de gestão, que favoreçam a flexibilidade e a agilidade da execução das políticas públicas e do monitoramento, da avaliação e do controle dos resultados. Em decorrência do aumento de demanda, por parte da população, por serviços públicos de qualidade e que atendam às suas necessidades, surgiram, nos últimos 20 anos, diversas modalidades de atuação pública, especialmente em parceria com o setor produtivo e com a sociedade civil organizada. Embora, na maioria dos casos, essas novas modalidades tenham sido instituídas por lei e, portanto, com o aval das casas legislativas de cada esfera de governo, intensificase o fenômeno da insegurança jurídica na sua aplicação, causada em grande parte pela falta de compreensão dos contornos jurídicos dos novos modelos, seja pelos próprios aplicadores (o corpo técnico do Poder Executivo), seja pelos órgãos jurídicos dos governos, ou até mesmo pelos de controle interno e externo.

PAINEL 28

TEMAS ATUAIS EM GESTÃO DO ORÇAMENTO E FINANÇAS

Orçamento impositivo: elementos para discussão

DAVID CURTINAZ MENEZES E JOÃO HENRIQUE PEDERIVA

A discussão sobre orçamento impositivo decorre

da discricionariedade do Poder Executivo na alocação de parte do orçamento. A insatisfação de parlamentares gera propostas de orçamento impositivo, visando à retirada de tal discricionariedade. O ingresso desse tema na agenda decisória evidencia a ocorrência de

uma janela de oportunidade, com um problema (a referida discricionariedade), uma solução (o orçamento impositivo) e um ambiente político favorável (o ciclo eleitoral). A janela de oportunidade foi aberta pela mudança das presidências das duas casas legislativas, com predominância do PMDB (partido que apoia a solução citada) no Congresso Nacional. O objetivo deste artigo é subsidiar a discussão sobre o assunto e, para tanto, são abordadas algumas das características do atual modelo orçamentário e as possíveis implicações decorrentes da adoção do orçamento impositivo, assim como são propostos alguns aperfeiçoamentos. A conclusão assinala que o aperfeiçoamento de outros mecanismos institucionais, já existentes, permitiria a correção das falhas do orçamento tradicional, de modo mais eficaz e efetivo do que a adoção do orçamento impositivo.

Reestruturação da Previdência no Estado do Rio de Janeiro

GUSTAVO BARBOSA

Até 2013, o pagamento de aposentadoria para o servidor inativo do Rio de Janeiro ficava por conta do ente público. Com o novo arcabouço regulatório, iniciado em 1998, conceitos como equilíbrio financeiro, econômico e atuarial, tempo de contribuição, definição de origem de recurso para pagamento de benefícios, segregação das contas previdenciárias das contas do Tesouro Estadual ou Municipal e a avaliação atuarial entram na discussão. Para fazer frente a essa situação, o Estado buscou capitalizar um regime próprio de previdência: o Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro (Rioprevidência), que possui um orçamento anual superior a qualquer outra Secretaria Estadual e só não utiliza recursos do Tesouro do Estado para o pagamento dos benefícios previdenciários por ter, em seu ativo, as receitas líquidas de *royalties* e de participações especiais originárias da exploração de óleo e gás natural, a que o governo tem direito. A implantação da previdência complementar teve como motivações o percentual elevado de servidores que recebem acima do teto do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o custo das contribuições previdenciárias para esses servidores e o risco atuarial e financeiro para pagar esses benefícios.



Desmistificando a execução orçamentária pública, garantindo maior efetividade na gestão: uma experiência na Secad-TO, 2012–2013

MICHELINE PIMENTEL RIBEIRO CAVALVANTE
E JOELSON SOARES DA SILVA

Sensibilizada pela baixa execução orçamentária verificada na Administração Pública das três esferas governamentais do Estado do Tocantins, a Diretoria de Administração e Finança tentou desmistificar a burocratização excessiva na formalização, na condução e na execução dos processos, e, assim, alcançar a meta de executar de 90% a 100% dos recursos disponíveis. O trabalho foi realizado intersetorialmente, tendo compreendido quatro etapas: a primeira consistiu em reuniões setoriais de planejamento e orçamento, com os executores das ações programáticas para alinhamento das propostas; na segunda, os setores administrativo, jurídico e de controle interno foram orientados a trabalhar a interdisciplinaridade e a intersetorialidade na abertura dos processos, em busca de maior efetividade; na terceira fase, procurou-se desvencilhar o contingenciamento existente na administração, com a conduta de manter os processos em andamento e prevendo a descontinuidade de 30% a 40%, em virtude de imprevistos calculados dos últimos anos; e na quarta etapa, convencionou-se deixar a critério do poder discricionário do gestor a decisão das ações prioritárias em consonância com o planejamento. Os resultados obtidos atingiram 96% de execução das ações programáticas.

INOVAÇÕES EM GESTÃO PATRIMONIAL

Gestão de bens móveis: foco estratégico e na sustentabilidade

SANDRO PANDOLPHO DA COSTA, SHEILA CHRISTINA RIBEIRO FERNANDES E ELIZA CIBIEN GUAITOLINI

No atual cenário, a sustentabilidade insere-se como um dos principais alicerces da gestão estratégica, tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Observa-se, ademais, o potencial integrador que a concepção de sustentabilidade proporciona para articular vários aspectos, tendo por objetivo gerar resultados à gestão pública, com eficiência, eficácia e efetividade. Esta pesquisa tem uma visão holística, ao alinhavar diferentes ramos do saber, de forma exploratória, analisando a gestão patrimonial como instrumento de desenvolvimento regional e local, com foco estratégico e na sustentabilidade. De fato, o conceito de sustentabilidade vem contribuir com a noção de gestão pública estratégica, ao aliar o interesse público aos pilares elencados no artigo 37 da Constituição Federal, que diz respeito ao princípio da legalidade. Desse modo, tem-se o interesse de difundir essa perspectiva, submetendo-a ao crivo da comunidade científica e fomentando o debate sobre gestão de bens patrimoniais na Administração Pública e suas finalidades, na busca por melhores resultados, sob o ponto de vista da sociedade. Também se deseja conhecer a função precípua do Estado nesse processo.

Gestão imobiliária estadual e sustentabilidade

EDUARDO ITAGYBA DE ARAUJO PADILHA

Este artigo trata da gestão do acervo imobiliário (planejamento e execução) no Estado do Rio de Janeiro em articulação com a questão da sustentabilidade. Para tanto, são abordados os seguintes temas: análise das características, prioridades ocupacionais, atendimento à demanda institucional e extraordinário potencial artístico, cultural, histórico e paisagístico representado pelo patrimônio estadual. A amplitude da expressão sustentabilidade implica uma gama de aspectos urbanos-ambientais, intervenções edilícias preservadoras de valores imateriais, racionalidade ocupacional e economicidade. Foram analisadas questões variadas, estando, entre elas: o cadastro de atendimento, a demanda ins-



titucional, uma ferramenta de atualização dos registros operacionais, de informações aos órgãos de controle externo, de viabilização do compartilhamento de espaços de uso especial, e o instrumento de execução de princípios constitucionais. Os resultados sugerem a obrigação de, nos atos e nos contratos administrativos, serem executadas intervenções edilícias sustentáveis, e mostram suas consequências práticas, levando-se em conta os conceitos de reserva imobiliária e inalienabilidade por impossibilidade jurídica e mercadológica.

A automação do inventário patrimonial: a experiência de Pernambuco no controle e na localização dos bens móveis

FABIANA RAMALHO CARNEIRO LEÃO
E GISELE GOMES DE SOUSA

A gestão dos bens móveis públicos no Estado de Pernambuco passou por uma grande reformulação em sua forma de controlar o patrimônio, pelo uso de tecnologias para automatizar o procedimento de inventário patrimonial, que contemplou seu ingresso, a movimentação, a manutenção e o desfazimento. Em 2013, a Secretaria de Administração iniciou o projeto de levantamento de bens móveis, que compreendeu a identificação, a avaliação e a responsabilização dos bens móveis das secretarias de Estado, catalogados em diversas bases de dados. A primeira fase da ação

consistiu no desfazimento de bens inservíveis e na aquisição de equipamentos de identificação e localização, como coletores de dados e etiquetas. Em seguida, promoveu-se o levantamento físico e a avaliação do bem, incluindo a identificação por meio do Sistema de Identificação por Radiofrequência (RFID), e, por fim, a responsabilização do bem móvel, com a geração do

termo eletrônico. Os primeiros resultados obtidos são a higienização da base de dados, a atualização do valor do patrimônio e a padronização da descrição dos bens. O projeto será concluído em 2014, com o levantamento e a identificação de 1 milhão de bens móveis em toda a região pernambucana.

PAINEL 30

DISCUTINDO POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Licitações sustentáveis no Brasil: aspectos jurídicos e de gestão pública

TERESA VILLAC PINHEIRO BARKI E

SYLMARA LOPES FRANCELINO GONÇALVES DIAS

As licitações sustentáveis inserem-se no campo estrito da normatividade licitatória, e sua legalidade depende da conjugação da sustentabilidade, nas contratações públicas, com os princípios constantes da Lei nº 8.666, de 1993, e da Administração Pública (artigo 37 da Constituição Federal de 1988), com destaque para a obtenção da proposta mais vantajosa e da vedação de restrição à competitividade. Como mecanismo de gestão pública socioambiental, as licitações sustentáveis contribuem para: a prevenção de resíduos; a destinação ambiental adequada dos resíduos e dos rejeitos decorrentes das contratações; a inserção de coope-

rativas de catadores na gestão dos resíduos recicláveis; e maior eficiência nas contratações públicas. Além disso, pode provocar mudanças de paradigmas no papel da Administração Pública, como indutora de estratégias e práticas socioambientais ao longo de cadeias de suprimentos. Ressalta-se também seu papel como disseminadora de uma cultura organizacional interna de responsabilidade socioambiental. A nova realidade também suscita a necessidade de capacitação dos agentes públicos envolvidos nos processos de implementação, nos setores administrativos e jurídicos.

Possibilidades práticas de redução de gasto público com a gestão de resíduos sólidos nas áreas administrativas do setor público e estratégias de contabilização dos resultados econômicos, sociais e ambientais

FRANCISCA CÂNDIDA CANDEIAS DE MORAES
E HELOÍSA CANDIA HOLLNAGEL

A gestão dos resíduos sólidos tornou-se uma questão premente na sociedade contemporânea. No âmbito estatal, esse tema é relevante porque esse sistema é financiado por contribuições diretas de toda a sociedade. Mas não basta reduzir o volume de recursos financeiros aplicados, é preciso identificar formas de reutilização interna dos resíduos gerados e, na sua impossibilidade, é preciso redirecioná-los para o benefício social, como previsto na legislação. A Política Nacional de Resíduos Sólidos tornou a Contabilidade Ambiental fundamental para a tomada de decisão e para a avaliação de programas de gestão de resíduos. Este estudo mostra o potencial financeiro da aplicação prática dos 5 Rs previstos na Agenda

Ambiental Pública (AAP), aplicados às áreas administrativas. Os resultados indicam que, em alguns casos, a simples mudança de hábitos e a adoção de procedimentos internos com enfoque na sustentabilidade promovem um significativo retorno financeiro, a diminuição do consumo dos recursos naturais e a ampliação da contribuição social do Estado. Ademais, é apresentada uma proposta de roteiro para a implantação de tais medidas em setores administrativos dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais.

Projeto Esplanada Sustentável: um caso de trajetória de múltiplos fluxos

CAIO CASTELLIANO DE VASCONCELOS
E RONALDO ALVES NOGUEIRA

O Projeto Esplanada Sustentável (PES) é uma iniciativa que visa promover o uso consciente de recursos naturais nos órgãos e nas instituições públicas federais.

PAINEL 31

COMPRAS, CONTRATAÇÕES PÚBLICAS E QUALIDADE DO GASTO: NOVAS ABORDAGENS E EXPERIÊNCIAS

Sistema de custos para organizações de serviços complexos: o caso do setor público

JOSÉ MARILSON MARTINS DANTAS

O setor de serviços corresponde a cerca de 70% do PIB das principais economias do planeta, incluindo o Brasil. O setor público brasileiro representa uma parcela significativa dos recursos aplicados nas suas áreas de atuação, estando a sua atividade principal baseada na oferta de serviços à sociedade, conforme determina a Constituição Federal. Os principais modelos conceituais de custos desenvolvidos pela contabilidade ao longo do tempo foram gerados tendo como base o processo de transformação – notadamente o processo industrial. Esses modelos foram aperfeiçoados e acompanharam o avanço da indústria pelo mundo, sendo capazes de avaliar, de forma eficiente, os custos das multinacionais; no entanto, não estão preparados para fazer a avaliação de custos dos serviços prestados por estados e municípios. A proposta deste trabalho é mostrar a complexidade do setor público, entender suas características e

Instituída em junho de 2012, essa ação é realizada em parceria com os ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, do Meio Ambiente, de Minas e Energia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Assim, cabe analisar, à luz da Teoria dos Múltiplos Fluxos, como o programa entrou na agenda governamental. Para tanto, foram revisados os documentos sobre o projeto, e foram agendadas três entrevistas com atores-chave dos ministérios que estão diretamente envolvidos nessa ação. Dessa forma, pôde-se identificar com clareza o fluxo dos problemas (apontamentos feitos por órgão de controle sobre projetos governamentais sustentáveis), o das soluções (políticas públicas que tratavam o uso de recursos naturais de forma isolada) e o político (mudança de governo em cenário de controle fiscal). Nota-se, porém, que empreendedores políticos agiram para aproveitar a janela de oportunidade proporcionada pela junção dos três fluxos, para dar início ao Projeto Esplanada Sustentável.



especialmente o seu processo operacional – que está delimitado pelos aspectos legais que delineiam seu processo produtivo. Neste estudo, é definido o conceito de custos aplicados ao setor público, o que servirá de base para o desenvolvimento de um sistema de gestão de custos e de eficiência.

Mecanismos de controle no ciclo das compras governamentais e oportunidades de racionalização do gasto público: a experiência da Secretaria de Administração do Estado do Pernambuco

LEONILDO DA SILVA SALES

Superadas as quatro primeiras fases do ciclo das compras públicas – especificação e dimensionamento da demanda, planejamento da compra, procedimento de aquisição e execução da contratação –, tem-se a etapa do controle, que possibilita ao gestor público realizar ajustes, bem como retroalimentar qualquer uma das demais fases desse ciclo. Considerando a singular dinâmica do setor público, suas peculiaridades e a premissa

de que o controle pode atuar em qualquer uma das etapas desse ciclo, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD-PE) implementou, em 2011, um conjunto de ações de gestão e controle, com foco na identificação de oportunidades de melhorias nos procedimentos de compras e de licitações, e na execução de contratos públicos, com o intuito de aumentar a eficiência do gasto governamental e trazer melhoria contínua à gestão pública. O conjunto de ações contemplou a definição de metodologia para a identificação, a mensuração, a apropriação e o monitoramento das oportunidades de geração de economias, além da sensibilização e da capacitação de servidores. No primeiro ano, foram economizados R\$ 39,3 milhões; em 2012, R\$ 160,4 milhões; e no ano passado, R\$ 194,4 milhões.

PAINEL 32

AS INOVAÇÕES NA GESTÃO DA FROTA DE VEÍCULOS OFICIAIS EM MINAS GERAIS, A PARTIR DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA STRATEGIC SOURCING

Quarteirização da manutenção da frota de veículos oficiais: o desenho do modelo de gerenciamento adotado em Minas Gerais a fim de se garantir a economicidade da contratação

MARCOS EDUARDO SILVA SOARES
E LEONARDO SIQUEIRA DE MOURA

Nos últimos 10 anos, o Estado de Minas Gerais adotou um conjunto inovador de políticas de gestão pública, que abrangeu temas como planejamento, orçamento, otimização de processos, gestão de pessoas, de suprimentos e de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Por isso, gerou-se um debate em torno do modelo que representa a quarteirização de um serviço, que é, em geral, terceirizado pela administração, o qual deve ser adequado aos princípios constitucionais e administrativos aplicáveis a licitações e contratos administrativos. A contratação do gerenciamento da frota de veículos oficiais, por exemplo, tem o intuito de garantir a economicidade, com requisitos mínimos estabelecidos no edital para o objeto, com destaque para o desenvolvimento de novo mecanismo para aferição da proposta mais vantajosa na licitação, a



saber: maior desconto percentual sobre peças, preço da hora-homem e taxa de administração, que é a média ponderada dos descontos oferecidos sobre cada uma dessas variáveis, às quais foram atribuídos pesos diferentes de acordo com sua representatividade na despesa. O modelo já melhorou a gestão sobre a manutenção da frota oficial e, assim, conseguiu reduzir as despesas com tal ação.

Implementação do novo modelo de abastecimento da frota de veículos do Estado de Minas Gerais

MARCOS EDUARDO SILVA SOARES
E VINÍCIUS DO PRADO MONTEIRO

Vários estados brasileiros implantaram, nos últimos anos, modelos de gerenciamento do abastecimento de sua frota de veículos por meio de cartões ou dispositivos eletrônicos. Porém, em geral, os governos estão optando por utilizar a rede de postos credenciada ao fornecedor, para a realização do abastecimento. A Administração de Minas, por sua vez, está implantando o gerenciamento do abastecimento utilizando sua rede interna de 99 postos, que será ampliada para 113. Essa escolha foi baseada em um estudo de viabilidade prévio, que comparou os custos de abastecimento na rede interna com os de abastecimento em postos de rua, bem como com as normas da ANP. Além disso, o modelo possui outros diferenciais que merecem ser compartilhados. Nele, os postos, que antes atendiam principalmente à frota dos órgãos que detinham sua propriedade, passaram a armazenar o combustível dos órgãos/entidades do Poder Executivo, e a abastecer a frota de veículos de todos eles. Para operacionalizá-lo, foram estabelecidos requisitos não só para a gestão do abastecimento, como também para a gestão dos postos e do saldo dos órgãos/entidades, a fim de garantir um controle efetivo, bem como melhorias de gestão da frota estadual.

PAINEL 33

BALANÇO E PERSPECTIVAS DOS SISTEMAS DE COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL

A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível

HÉLIO JANNY TEIXEIRA, FERNANDO NASCIMENTO DA SILVA E SÉRGIO MATTOS SALOMÃO

As compras governamentais do Governo Federal movimentaram, em 2012, R\$ 72,6 bilhões na aquisição de bens e serviços, por meio de 231,8 mil processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação, inclusive os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação. Partindo de uma proposição referencial sobre o que se poderia considerar “boa prática” em

A terceirização da frota de veículos oficiais: a experiência mineira com a locação de veículos administrativos, operacionais e de representação

FERNANDO SILVESTRE DE BRITO, JEAN MATTOS DUARTE E MARCOS EDUARDO SILVA SOARES

Em 2009, o Governo de Minas Gerais realizou um estudo a fim de levantar a viabilidade econômica da locação em relação à aquisição de veículos oficiais. Para isso, desenvolveu uma ferramenta de análise de investimentos que compara os custos totais de cada modelo de compra, considerando o contexto do setor público, além de variáveis geralmente deixadas de lado, como os custos de oportunidade e de ociosidade. Na ferramenta, são inseridos o tipo e a quantidade de veículos que se pretende obter – via compra ou locação –, a quilometragem mensal a ser percorrida e o tempo de uso, bem como outros itens de custo, chegando-se ao valor total final. A pesquisa indicou que a locação de longo prazo (por período superior a 12 meses) – também conhecida como terceirização de frota –, era o modelo de compra mais econômico para veículos administrativos e de representação, e embasou o processo licitatório realizado no ano seguinte. Com a experiência obtida nesse processo, foi possível ampliar a análise realizada, incorporando aos processos seguintes outros modelos de veículos, inclusive operacionais. As ações realizadas em Minas Gerais garantiram contratações econômicas, que devem ser compartilhadas.



gestão de suprimentos no setor público, este trabalho propõe-se a traçar um quadro das práticas de compras em uma amostra dirigida de estados da Federação, por meio de um *survey* baseado em informações oficiais e acadêmicas publicadas na internet. A pesquisa foi complementada com informações de entrevistas qualitativas e não estruturadas. Com base nesse quadro, foram analisadas as dimensões institucionais e organizacionais, tais como a consistência dos marcos institucionais das áreas de compras e contratações públicas, as estruturas organizacionais e sua capacidade de consolidar a área em termos de identidade, delimitação do espaço de atuação e jurisdição, leis, normas e estruturação de políticas e procedimentos. Também foram considerados alguns aspectos de desenvolvimento de sistemas informatizados e experiências selecionadas de inovação em compras nos estados.

A organização da área de compras e contratações na Administração Pública Federal brasileira: o elo frágil

CIRO CAMPOS CHRISTO FERNANDES

Este trabalho traça a estruturação da área de compras e contratações públicas na Administração Pública Federal brasileira, focalizando a criação, os modelos e os formatos adotados na sua organização formal. A análise é complementada com a referência a alguns aspectos da construção da visão e da identidade da área, da delimitação do seu espaço de atuação, da criação do arcabouço de leis e normas, e do desenho dos processos e procedimentos de compras e contratações. É considerado, também, o papel e o impacto do desenvolvimento dos sistemas informatizados de apoio às compras e contratações. A suposição subjacente é a de que a fragilidade organizacional tem sido uma característica persistente dessa área, desde a experiência inaugural da centralização das compras,

nos anos 1930, passando pela frustrada implementação do Sistema de Material, no âmbito do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), e pela estruturação sistêmica como atividade residual, inserida no chamado Sistema de Serviços Gerais, nos anos 1970, até a junção com a área de Tecnologia da Informação, sob uma mesma unidade organizacional, nos anos 1990. A pesquisa é baseada em episódios de mudança nas políticas públicas.

Processos de compras públicas municipais: desafios

CARLOS HENRIQUE DE AZEVEDO MOREIRA
E ADOLFO PACHECO

No Brasil, a obrigatoriedade de que toda contratação pública seja precedida de processo licitatório está prevista na Constituição Federal e regulamentada na Lei nº 8.666/1993. Também na CF está previsto que o Governo Federal detém exclusividade para legislar sobre licitações, podendo estados e municípios normatizar apenas de forma complementar. Consequentemente, as práticas peculiares são limitadas, havendo diferenças mais significativas na forma de organização e na capacidade operativa dos sistemas de compras – entendida, esta última, como o conjunto de processos, recursos humanos, técnicos e financeiros alocados à atividade. Este estudo tem por objetivo apresentar uma avaliação inicial dos sistemas de compras e contratações municipais, com base em pesquisa de campo realizada em três municípios do oeste paranaense: Foz do Iguaçu, Toledo e Cascavel. Para tanto, buscaram-se indicativos preliminares que embasassem a construção de ações de fortalecimento da gestão desses processos. Sua conclusão aponta para o fortalecimento dos sistemas de compras e contratações públicas como um forte instrumento para o aumento da efetividade das políticas públicas, em geral.

APRENDENDO COM OS ERROS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A implantação de um sistema de gestão de recursos humanos no Estado do Rio de Janeiro: cinco anos depois, administrando os fatores críticos e aprendendo com as lições

EDSON KAZUSHIGUE TERAMATSU

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH-RJ) foi criado em 2009, no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Os grandes desafios enfrentados no começo do projeto se deram em relação à definição e à alocação das equipes de trabalho, em paralelo às atividades cotidianas do órgão gestor de RH, com a revisão e a consolidação da legislação remuneratória e de pessoal, para fazer frente à necessidade de construção de regras de negócio e automatização. A base de dados do sistema legado e os esforços para a sua melhoria visaram a uma melhor aderência com a configuração do novo sistema e seu elevado grau de automatismo. Prazos, cronogramas e a busca pelos melhores resultados tornaram mais ágil o gerenciamento do projeto, conciliando-o com os recursos disponíveis e as variáveis intangíveis. A transição entre o programa e a rotina diária fez nascer a necessidade de remodelagem da estrutura organizacional do órgão central. Os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas após cinco anos de vigência do sistema apontam a participação de 80 órgãos setoriais de recursos humanos, 500 mil vínculos funcionais e pagamentos migrados para uma nova solução tecnológica.

Gestão de equipes geograficamente distribuídas

JONSUÉ TRAPP MARTINS E

REGINALDO ROGÉRIO DOS SANTOS

Equipes geograficamente distribuídas são grupos de pessoas guiadas por um objetivo comum, os quais interagem por meio de tarefas interdependentes. Porem, diferentemente das equipes tradicionais, em que os membros estão próximos fisicamente, neste caso existem fronteiras de espaço, tempo e organização. A Tecnologia da Informação e Comunicação é um forte aliado para romper essas barreiras, possibilitando a in-



teração por meio eletrônico. A Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar), por exemplo, dispõe de uma equipe com mais de 140 pessoas, distribuídas em várias secretarias e órgãos no Estado. Os grupos são divididos em duas coordenações, sendo uma responsável por aqueles alocados na capital, e a outra pelo do interior e do litoral paranaense. E há muitas dificuldades e necessidades de adaptações dos gestores para liderar de forma centralizada as equipes – como a realização de encontros presenciais com todos, a padronização do trabalho e a comunicação mais eficaz –, o que pode ser amenizado com o uso de ferramentas como web conferência, webcast, fórum eletrônico, bases de conhecimentos, e outras que também ajudem a reduzir os altos custos com viagens e deslocamentos.

Boas práticas em gestão de pessoas: como o Estado de Sergipe aprimorou a otimização dos resultados com a integração de sistemas

ANDRÉA CRISTINA ANDRADE MACEDO,

EVANCY BARBOSA BARROS, JOANGELE LOPES DA SILVA
E ZARATH MACHADO DA ROCHA

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Sergipe (Seplag-SE), por meio

da Diretoria-Geral de Perícia Médica, é a responsável pela perícia médica dos servidores do Poder Executivo. A concessão de benefícios, o armazenamento, a organização e a recuperação de informações pertinentes aos funcionários públicos, durante todo o seu ciclo de passagem pela perícia médica, eram inadequados e de difícil acesso. O tempo necessário para obter o histórico ou outras informações sobre o servidor era elevado, em consequência da diversidade de bases cadastrais armazenadas em várias plataformas. Paralelamente, o Sistema de Pessoal dessa secretaria continha outras informações que,

por vezes, eram discrepantes com os dados periódicos, demandando enorme força de trabalho para a validação dos dados. Reconhecida a necessidade de reestruturação do processo, principalmente de dar maior agilidade ao processo de perícia médica e ao Sistema de Pessoal, foram aplicadas as melhores práticas gerenciais e tecnológicas, aliadas a novos conceitos de recursos humanos, além de ferramentas digitais para unificar todas as bases de dados e, assim, garantir a fidedignidade das informações existentes, fazendo valer o bom uso da ética, da responsabilidade social e da justiça.

PAINEL 35

CONTEXTOS FACILITADORES AO MAPEAMENTO, À AQUISIÇÃO E À TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO

Análise de contexto para o mapeamento de competências: um estudo multicaso no setor público

CARLOS HENRIQUE RODRIGUES E MARIA JÚLIA PANTOJA

Em cenário em que o conhecimento é responsável pelo êxito organizacional, a aprendizagem tem um papel fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos. Esta pesquisa é fruto de um estudo elaborado pelos alunos da 4ª edição do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e tem como propósito investigar os contextos organizacionais que favorecem ou dificultam a realização do mapeamento de competências, como ferramenta essencial para a implementação da gestão por competências em organizações públicas, atendendo à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, disposta no Decreto nº 5.707/2006. O trabalho abrangeu a estruturação de um questionário com itens para avaliação, buscando a percepção de servidores que atuam em diversos órgãos da administração direta, autárquica, fundacional e em uma empresa pública. Apresenta, assim, uma proposta de medida para avaliar o grau de favorabilidade percebido no conjunto de órgãos pesquisados e a identificação de quais aspectos são considerados mais ou menos favoráveis à realização do mapeamento.



Percepção de suporte à aprendizagem: estudo de caso na Agência Nacional do Petróleo

LÍLIAN BRITO BERTOLDI GARCIA

O tema “gestão por competências” tem adquirido relevância e suscitado o interesse de diversos dirigentes, pelos processos de gestão de pessoas no âmbito das instituições públicas. Nessa perspectiva, o Governo Federal introduziu a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público, por meio do Decreto nº 5.707. Con-

siderando que a implantação desse modelo tem sido o objeto de diversas organizações públicas, a Agência Nacional do Petróleo (ANP), autarquia vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), não está fora desse cenário. Contudo, por ser um órgão criado recentemente, tendo realizado apenas dois concursos públicos para cargos efetivos, a ANP ainda não dispõe do mapeamento de competências organizacionais e individuais, que é fundamental para qualquer processo de gestão baseada em competências. Porém, antes da realização de um mapeamento de competências transversais, verificou-se a importância da realização de um diagnóstico sobre a percepção de suporte à aprendizagem pelos servidores que atuam na área. A expectativa é de que este estudo possa gerar subsídios relevantes para a implementação da gestão por competências na agência.

Suporte à transferência: reflexões e pesquisa no setor público

HUGO BITTENCOURT DE OLIVEIRA ROZENDO
E MARIA JÚLIA PANTOJA

As variáveis relacionadas ao ambiente organizacional

destacam-se na eficácia e na efetividade de programas ou eventos de treinamento, desenvolvimento e educação. No âmbito de instituições públicas, o reconhecimento de que suporte à transferência de treinamento e clima organizacional constituem fatores críticos ao sucesso desses programas vem impulsionando a realização de estudos e reflexões sobre a efetividade dos processos de desenvolvimento de competências dos servidores públicos, conforme estabelece o Decreto nº 5.707/2006. Este trabalho verifica as percepções de servidores públicos acerca do suporte fornecido pela instituição à transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos em cursos de capacitação e desenvolvimento, para o seu contexto profissional. Os resultados apontam que os indicadores de apoio gerencial, social (da equipe de trabalho) e material foram percebidos pelos participantes dos cursos de capacitação como condições presentes em seu contexto de atuação, e que exerceram influência na aplicação das novas competências desenvolvidas. Confirma-se, portanto, a necessidade de implementação de intervenções e estratégias nos contextos pré e pós-treinamento.

PAINEL 36

APERFEIÇOANDO OS PROCESSOS DE INGRESSO NO SETOR PÚBLICO

Crítica aos processos de recrutamento, seleção e formação dos especialistas em regulação

JOSÉ NILTON DE SOUZA VIEIRA

Neste estudo, o autor faz uma breve contextualização dos processos de criação e estruturação das agências reguladoras federais, bem como analisa as ações desenvolvidas no âmbito do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional de Gestão em Regulação (PRO-REG), e do nível de cobranças de conhecimentos em regulação em alguns concursos e cursos de formação para os membros das carreiras de especialistas em regulação. Destaca-se a importância do PRO-REG no processo de capacitação dos servidores das agências reguladoras, que, ademais, oferece cursos introdutores sobre regulação pública e estimula a adoção de projetos pilotos de análise de impacto regulatório. Por último, constata-se que os concursos apresentam relativo rigor nas cobranças de conteúdos associados aos conhecimentos específicos relacionados às áreas de atuação



dos profissionais recrutados, mas o nível de cobrança sobre o processo regulatório em si tem deficiências. A conclusão é de que o aprimoramento dos processos de recrutamento, seleção e capacitação dos novos especialistas em regulação deve contribuir para a melhoria

da qualidade regulatória, assim como para o próprio fortalecimento institucional das agências reguladoras.

Adaptação de novos servidores à cultura do Inmetro: resultados alcançados

CAROLINE AKEMI PINHEIRO IMAI, DEISILANE CONSTÂNCIO BORTOLOTO E NOEMI LUSTOSA BAPTISTA

Desde a formação e a consolidação do Estado brasileiro, o conceito e a imagem do serviço público, assim como do servidor público, vêm acompanhando o caminho e a evolução do próprio Estado, ao longo do tempo. O modelo adotado pelo Inmetro para a inserção de novos servidores em sua cultura extrapola a discussão dos resultados alcançados no Programa de Acompanhamento de Novos Servidores. Entende-se “cultura” como significados compartilhados por um grupo, sendo fundamental na definição de processos internos, na formação de crenças e de atitudes desejáveis, e na capacidade de adaptação do indivíduo. O projeto é pautado nos valores institucionais e no princípio da corresponsabilização entre a Coordenação-Geral de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, a chefia e o novo. Foram acompanhados 86 novatos durante seu primeiro ano na instituição, verificando-se que um percentual de 88% de servidores foram considerados adaptados. Para os demais, foram adotadas estratégias específicas até sua efetiva adaptação. Superando os resultados esperados, percebeu-se um maior alinhamento da equipe executora e dos gestores assessorados com as orientações da alta administração, o que fortaleceu a identificação com a cultura organizacional do Inmetro.

Rotatividade de pessoal no serviço público federal: um estudo de caso na UFPE

LENITA ALMEIDA AMARAL
E SILVIA MARISE ARAÚJO LOPES

A globalização trouxe mudanças no ambiente de trabalho, principalmente em relação à nova geração de pessoas que ingressam nas organizações. Atualmente, esses novos servidores estão conectados em rede – a maioria com qualificação profissional superior à exigida para ingresso no cargo. Todos buscam melhorias salariais e trabalhos desafiadores. Nas Instituições Federais de Ensino (IFEs), a estrutura de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho. As áreas estratégicas são gravemente afetadas em virtude da falta de isonomia salarial e de benefícios entre os poderes da União, e até na esfera estadual, resultando em grande mobilidade dos servidores, o que causa instabilidade e prejuízos na execução das atividades das instituições. A busca pelo ingresso em cargos públicos ainda é um grande atrativo, principalmente em virtude da estabilidade. No entanto, a realidade das IFEs é outra, pois os salários e os benefícios oferecidos são os menores do Poder Executivo. Com o objetivo de analisar o índice de rotatividade e a percepção dos servidores em relação à Universidade Federal de Pernambuco, esta pesquisa foi realizada com 30 servidores técnico-administrativos em Educação e com quatro professores de Magistério Superior, totalizando 34 servidores.

PAINEL 37

REFLEXÕES PARA A MELHORIA DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO

Diagnóstico organizacional da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins na visão dos servidores em 2013

JOELSON SOARES DA SILVA E
MICHELLE PIMENTEL RIBEIRO CAVALCANTE

Para serem bem-sucedidas no mercado, as empresas necessitam trabalhar de maneira a assegurar a competitividade perante os concorrentes. Portanto, é relevante conhecer as características que distinguem umas das outras, com o intuito de criar, para si, uma

identidade única, constituindo uma cultura sólida. Assim, a cultura de um ambiente organizacional deve ser observada de perto pelos administradores, pois, se estiverem em discordância com valores, crenças e costumes dos indivíduos que a integram, pode criar um clima organizacional doentio ou negativo, que se refletirá na empresa. A pesquisa de clima organizacional consiste num conjunto de perguntas e respostas que medem a percepção dos servidores em relação ao próprio ambiente de trabalho. Ao responder a essa pesquisa, os colaboradores da Secretaria da Administração do Tocan-

tins avaliam os seguintes fatores: satisfação quanto ao ambiente de trabalho; comunicação interna; estrutura física; gestão de pessoas; liderança; motivação, incentivo; reconhecimento; relação interpessoal; remuneração; benefícios; e tomada de decisão. Constatou-se que a maioria tem mais de 10 anos de serviço, e as maiores debilidades operacionais apresentadas foram comunicação interna, infraestrutura e motivação.

Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras

RODRIGO PIMENTA DA SILVA E LUCIANA SILVA CUSTÓDIO

As transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas intensificadas em meados do século XX desencadearam, nas organizações, um processo acelerado de mudanças na estrutura, nas formas de trabalho e nos estilos de gerenciamento, passando a exigir pessoas mais dispostas a contribuir para a consecução de metas e objetivos. Assim, a relação do indivíduo com a organização tornou-se a base da produtividade, quer em termos de quantidade, quer de qualidade. Isso implica inferir, de certa forma, que o grau de comprometimento do indivíduo pode resultar do grau de valor que ele atribui à organização. Por meio das práticas de gestão de pessoas, as organizações propiciam uma relação mais direta com os empregados, influenciando o comprometimento deles. Nesse sentido, cabe aos gestores da organização rever e fortalecer as relações mantidas com sua força de trabalho, criando práticas gerenciais que tenham impacto sobre seus membros, assim como políticas e procedimentos que os aproximem dos objetivos organizacionais.

PAINEL 38

PROGRAMA DE ESTÍMULO: COMPRAS GOVERNAMENTAIS E OS PEQUENOS NEGÓCIOS – CONVÊNIO CONSAD/SEBRAE



No contexto das organizações públicas, essa discussão merece ainda maior destaque, pelo reflexo que o comprometimento dos servidores tem sobre a eficácia e a eficiência da realização do trabalho.

Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento da gestão para resultados

SUZANA MAGALHÃES CAMPOS
E FELIPE DE CARVALHO PIRES

Nos últimos anos, uma série de mudanças influenciou a Administração Pública brasileira, especialmente a busca por uma administração gerencial, com seus variados instrumentos de gestão, tipos de parceria entre o setor público e o setor privado, além de progressos que ajudaram a ampliar a transparéncia e o controle social. Quanto às mudanças mais ligadas com a gestão de pessoas, verifica-se a ampliação de carreiras transversais, a disseminação e a melhoria do processo de avaliação de desempenho, além de um maior interesse pela implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. Contudo, todos esses progressos ainda não têm implicado grandes alterações na jornada de trabalho. No atual contexto de implantação de uma gestão voltada para resultados, a flexibilização do horário de trabalho surge como uma possibilidade de melhor adequação entre as atividades pessoais e as profissionais, bem como de maior qualidade na entrega de serviços e produtos. A perspectiva é de que, futuramente, isso gere maior autonomia para os profissionais, exigindo, assim, uma adequação das instituições no que concerne à motivação, à disciplina e à comunicação, além de clareza sobre objetivos e metas a serem atingidos.

ROBERTO BACCARAT E MARCOS ABREU

Este artigo analisa os efeitos da adoção de uma remuneração variável e da contratualização de resultados no desempenho das organizações públicas. A pesquisa identifica mecanismos que operam no interior da burocracia, por meio dos quais a adoção de metas e incentivos financeiros altera rotinas, comportamentos e resultados, incluindo práticas de *gaming*. O trabalho au-

xilia na compreensão da “caixa-preta” da remuneração variável por desempenho no setor público, conectando lógica-contexto-mecanismos-efeitos, para entender como os efeitos são, de fato, produzidos. Dessa forma, analisa o caso da segurança pública no Governo de Minas Gerais com base em métodos combinados, destacando-se entrevistas com 46 gestores e policiais de ponta. O estudo também mostra uma grande mobi-

lização nas organizações pesquisadas e uma alteração significativa nos indicadores de atividades (*outputs*). Entretanto, não se observou alteração nos índices de criminalidade (*outcomes*), mas, sim, distorções, incluindo a prática de reclassificação de crimes. A conclusão é de que metas e remuneração variável influenciam o desempenho por meio de diferentes mecanismos, a depender das condições que cercam sua implementação.

PAINEL 39

GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS COMPLEXOS

Embasamento teórico para composição de um Processo Administrativo Disciplinar em uma autarquia

LUIS ANTÔNIO LEMOS DE ALMEIDA
E MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ RODRIGUEZ

Neste estudo, são analisadas bases teóricas, para a Administração Pública, na composição de uma Comissão de Processo Administrativo Disciplinar (Cpad), em cumprimento à legislação vigente – restrita a uma entidade pública, situada no Estado do Rio de Janeiro. Assim, faz-se necessário identificar o empenho individual, na formação e na qualificação, para instalar uma Cpad, e testar se o indicativo para integrá-la é espontâneo – além do desejo de ser reconhecido pelo dever regimental cumprido. Na composição de um grupo de uma comissão, esses fatores podem ser observados pela política pública instituída pela área de Gestão de Recursos Humanos, que proporciona a valorização do servidor designado para participar de tal atividade. A política de administração tem, como um de seus métodos, o controle da disciplina, que é de gerar resultados, e não de aplicar castigos – embora tenha o dever de controle, com o intuito de manter a ordem, pela competente prestação de serviço, devendo o gestor responsável desenvolver métodos para tanto. Assim sendo, estando o servidor (dependendo da sua conduta) sob pena de demissão, isso pode decorrer como procedimento pelo bem do serviço público.

Reflexos comportamentais na participação de um Processo Administrativo Disciplinar em uma autarquia

LUIS ANTÔNIO LEMOS DE ALMEIDA E
MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ RODRIGUEZ

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) serve para apurar e punir faltas graves cometidas pelos servidores públicos e demais pessoas sujeitas ao regime funcional de determinados estabelecimentos da administração. Tal processo baseia-se na supremacia que o Estado mantém sobre todos aqueles que se vinculam a seus serviços ou atividades, submetendo-se à sua disciplina. Essa responsabilidade administrativa deve ser apurada em processo administrativo que assegure ao servidor o direito a ampla defesa. Nesta pesquisa, são apresentadas opiniões de um grupo de servidores atuantes de uma autarquia federal que já participou da composição de uma Comissão de Processo Administrativo Disciplinar (Cpad) ou já passou por treinamento para a formação de membros para a condução de uma Cpad, treinamento esse ministrado pela Controladoria-Geral da União (CGU). Para participar, é necessário que se apurem, antes, os seguintes fatos: interesse individual pela formação e pela qualificação, para participação em uma comissão; indicação para a composição da comissão; além de interesse de reconhecimento pelo dever regimental cumprido. Esses fatores podem ser apreciados por meio de uma política pública da área de Recursos Humanos que valorize o servidor designado para tal.

A percepção da aplicabilidade da lei de conflito de interesses por servidores da Controladoria-Geral da União

TAMIRES CUNHA GERVÁSIO E
SANDSON BARBOSA AZEVEDO

O ser humano passa boa parte da sua vida negociação com os demais, seja no campo pessoal, seja

no profissional. Assim, com uma boa comunicação, aliada ao aprimoramento da inteligência intrapessoal, é possível obter sucesso nas empreitadas sem entrar em conflito com os outros. No campo organizacional, entretanto, a compreensão acerca do funcionamento dos sistemas de poder e de conflito torna-se imprescindível para o sucesso e para a sobrevivência das instituições, embora a falta de conflitos fosse, até pouco tempo atrás, interpretada como uma forma de segurança do ambiente de trabalho, de boas relações e como sinônimo de competência – ou seja, o conflito era percebido

pelos gestores e líderes como um fator negativo. Com a evolução dos estudos organizacionais, as novas abordagens sobre conflito, a negociação e o poder passaram a ser considerados como fonte motivadora para a realização de tarefas. Tal fato, entretanto, não significa que a existência de conflitos seja sempre salutar. Muito mais proveitoso do que um conflito declarado é uma boa negociação, com vista a equalizar expectativas e probabilidades, evitando-se, dessa forma, falsas expectativas e desentendimentos.

PAINEL 40

A TEORIA E A PRÁTICA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO BRASIL: PESQUISANDO COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REVELADAS E DESEJADAS POR GESTORES SOB AS LENTES DO MERCADO DE TRABALHO

Mapeando competências gerenciais dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO
E PEDRO ANTÔNIO MELO

Entre as diretrizes instituídas pela Política para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal está a capacitação e a qualificação gerencial do servidor para o exercício de atividades de direção. Este estudo traz os resultados do mapeamento das competências dos gestores de pessoas que integram o Fórum de Gestão de Pessoas (Forgep) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPT), por meio de análise qualitativa, com uso de software e conteúdos. A conclusão é a de que os desafios mais frequentes dos gestores são o excesso de trabalho e a carência de servidores. O entendimento deles sobre gestão por competências é vago, se comparado à literatura pertinente. As competências mais evidenciadas entre eles são a comunicação, a liderança e a gestão de conflitos. E as desejadas por eles consistem na organização do tempo, na comunicação, na motivação e na liderança. Espera-se que a pesquisa contribua para ações de governo mais efetivas, uma vez que é essencial conceber o gerenciamento de pessoas como área estratégica das instituições, o que implica a capacitação e a qualificação



de gestores de pessoas, sujeitos significativos no desenvolvimento da gestão por competências na prática.

Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul

HUMBERTO TONANI TOSTA E
MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

A vida organizacional baseada no capital e no uso intensivo de mão de obra está perdendo força. A nova lógica implica uma mudança fundamental na forma como as organizações atuarão no futuro, e constata que somente aquelas capazes de desenvolver competências

necessárias para isso apresentarão chance de continuar competindo. Os indivíduos que não acompanharem essas mudanças – e não desenvolverem as novas competências exigidas –, sentir-se-ão desajustados, assim como se sentiram operários desqualificados trabalhando em uma indústria de alta tecnologia. Observa-se também, nas últimas décadas, uma crescente valorização das pessoas. Isso se deve, em grande medida, às constantes mudanças com que se deparam as organizações, e também à necessidade de soluções rápidas, que envolvem questões cada vez mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas. Neste trabalho, o intuito foi analisar quais são as competências gerenciais (emocional, liderança, relacionamento, legal, comunicação, administrativa, negociação, geopolítica, global e empreendedorismo) requeridas para os gestores intermediários, especialmente os da Universidade Federal da Fronteira do Sul.

Ensino por competências na área de Recursos Humanos no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

RAFAELA CARVALHO DE OLIVEIRA
E MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

Para desenvolver e testar um modelo de ensino que permita maior desenvolvimento de competências para a área de Recursos Humanos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os autores selecionaram a turma de Administração de Recursos Humanos II (CAD7139) do período noturno. Para tanto, entrevistaram professores da área para, com o auxílio deles, levantar as competências necessárias para um profissional da área de RH. A principal estratégia utilizada para o desenvolvimento das competências foi a *problem-based learning* (PBL), aplicada a estudos de caso – trabalho prático no qual é estudada a realidade de uma empresa –, e, por fim, foi aplicada uma atividade de simulação prática e interativa relacionada ao conteúdo de Planejamento Estratégico. Foi possível constatar os seguintes resultados: o desenvolvimento de conhecimentos mostrou-se presente, principalmente com relação à teoria; e as habilidades mostraram uma melhoria significativa, mas constatou-se haver muita dificuldade em desenvolver e mensurar as atitudes; e que o desenvolvimento de competências não guarda relação necessária com o desempenho acadêmico dos alunos, mas, sim, com o crescimento pessoal e profissional do estudante.

PAINEL 41

FORMAÇÃO DE REDES PARA CAPACITAÇÃO

A Rede Escola de Governo e os desafios avaliativos da formação continuada

SANDRA BITENCOURT E ANA CRISTINA GHISLENI

A Rede Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Sul (REG), criada em agosto de 2011, é um sistema integrado de formação continuada, voltado aos servidores públicos de diferentes esferas e aos agentes sociais (cidadãos que prestam algum tipo de serviço público, mas que não mantêm, necessariamente, vínculo estatal). A coordenação executiva e pedagógica da REG é da responsabilidade da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul (FDRH). Esse modelo, inédito no País, organiza-se no formato de rede com todas as universidades públicas, comunitárias e sem fins lucrativos do Estado. Atualmente, possui protocolo firmado com 32 instituições – dessas, 23 desenvolvem atividades de ensino no Programa de Formação Continuada a que estão vinculadas,

conforme as necessidades da região de localização, o histórico e as possibilidades de ensino, pesquisa e extensão demonstradas pelas universidades. Além de usufruir da infraestrutura dos campi, a Rede conta com um corpo docente de mais alto nível: são 467 professores



res, sendo 43 graduados, 152 especialistas, 133 mestres, 130 com doutorado e 9 com pós-doutorado.

Programa de Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios (Prodeg-M): a intersetorialidade como estratégia na formação dos servidores públicos municipais no Ceará

DANIEL MARINHO ALMEIDA, FILOMENA MARIA LOBO NEIVA SANTOS E FLORA MARIA CARNEIRO TELES

Para que um país, estado ou município desenvolva-se economicamente e aumente seus índices de qualidade de vida, é necessário oferecer um serviço público eficiente e eficaz. Isso só pode acontecer quando o Poder Público responsável pela prestação de tais serviços reúne um conjunto de características que o tornam capaz de atender aos anseios da população, de promover bem-estar social e de proporcionar crescimento econômico. Assim, o conceito e a forma de se fazer gestão pública têm passado por mudanças significativas, e a necessidade de qualificar/formar gestores e servidores públicos tornou-se imperativa, levando os governos a investir nessa área para concretizar projetos de interesse público. Este trabalho destaca uma ação intersetorial no Ceará, iniciada em abril de 2013: o Programa de Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios (Prodeg-M). Esse programa apoia e busca desenvolver os 184 municípios do Estado, elenca e prioriza as necessidades de capacitação, disponibiliza técnicas avançadas de gestão, capacita gestores e técnicos, e orienta a construção do Plano de Melhoria da Gestão. O resultado das ações originou novos progra-

mas, voltados para áreas específicas, como saúde, educação e assistência social.

Rede Integrada de Gestão, da Seplag-RJ, capacita servidores, aprimora processos e estimula o compartilhamento de conhecimento no Estado

JULIANA D'ESCOFFIER DI STASIO E MARIA GABRIELA DE NUNES RODRIGUES

Órgão central do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-RJ) atua como gestor das diretrizes para o desenvolvimento econômico e social. Uma de suas orientações é a padronização dos processos de trabalhos realizados por todos os órgãos e entidades do Estado. Para isso, é necessário estimular a comunicação e aprimorar o conhecimento dos servidores. Nesse sentido, a Secretaria iniciou um projeto denominado Rede Integrada de Gestão (RIG), formado por profissionais do Estado que realizam processos de trabalhos similares. A RIG criou grupos com o objetivo de aperfeiçoar os principais processos transversais, além de definir as habilidades e os conhecimentos relevantes para que o profissional esteja apto a desenvolver suas atividades. O *know-how* é transmitido e compartilhado por meio de diversos cursos de capacitação, com conteúdos expositivos e práticos, oferecidos gratuitamente, em parceria com a Escola de Governo. Para manter a Rede, estão sendo desenvolvidos canais de comunicação, como sites, contendo informações, e fóruns. O projeto culmina no crescimento e no aperfeiçoamento de pessoas, gerando benefícios para a administração.

PAINEL 42

AVALIANDO OS PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO

Protagonismo da consultoria interna na gestão de pessoas em um hospital público universitário

CARLA WOYCIEKOSKI, FRANCIELLE LIMBERGER LENZ E DANIELA SANTOSTURCK

A Consultoria Interna em Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre visa facilitar processos e desenvolver lideranças e equipes. O consultor interno realiza o diagnóstico das áreas clientes, assessora lideranças na tomada de decisões e divulga e im-



plementa políticas e estratégias de Gestão de Pessoas, ao acompanhar serviços médicos, administrativos, de enfermagem e de pesquisa, tendo como norteador o negócio da instituição (assistência, ensino e pesquisa). A consultoria desenvolve-se em dois níveis: conteúdo expresso (projeto, problema técnico e discussão racional) e contexto (relação entre consultor e gestor, percepções e sentimentos decorrentes). As análises e as intervenções derivam da escuta de lideranças e equipes, e dirigem-se à promoção do protagonismo dos sujeitos, convocando-os à análise do trabalho e à corresponsabilização pela construção de soluções. Como efeito, observa-se incentivo à gestão participativa. Os *feedbacks* de áreas clientes indicam qualificação da comunicação e trocas mais efetivas com a Coordenação de Gestão de Pessoas, contribuindo, assim, para o alinhamento de políticas de gestão de pessoas às necessidades das áreas e da instituição.

Avaliação de necessidades de treinamento: um estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT

CARLOS HENRIQUE RODRIGUES E
PEDRO PAULO MURCE MENESSES

A globalização da economia e o acelerado processo de inovação tecnológica das últimas décadas fizeram surgir significativas transformações na atuação das organizações, as quais passaram a conviver com a mudança de um paradigma – de uma sociedade até então norteada pelos bens de produção, para outra, onde predominam os processos de inovação e informação. Isso afetou a maneira de conceber o papel humano nas organizações, levando-as a atribuir mais importância às políticas e às práticas de gestão de pessoas – com um caráter bem estratégico, pela possibilidade de gerar capacidades que culminam na competitividade e na melhoria de resultados. Por isso, o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) favorece o desenvolvimento de competências huma-

nas essenciais para a manutenção, a sobrevivência e o crescimento das instituições, bem como atende às demandas sociais às quais estão sujeitas. Este estudo teve por objetivo investigar, com base na percepção de profissionais de RH, os aspectos considerados por organizações públicas federais na realização da Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). A pesquisa contou com uma amostra de 213 indivíduos, provenientes de 81 organizações públicas de todo o Brasil.

Avaliação de impacto de ações de desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal

VANIA VIANNA, HUDSON NOGUEIRA SANTOS
E SONIA GOULART

Os instrumentos de monitoramento e avaliação das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas organizações são indispensáveis, pois estão relacionados a investimentos de extrema relevância, cujo objetivo é a capacitação e o aperfeiçoamento de pessoal, por meio do desenvolvimento de competências individuais, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal foram instituídas pelo Decreto nº 5.707/2006, que estabelece a necessidade de avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação. A Fundação Nacional de Saúde (Funasa), instituição pública federal vinculada ao Ministério da Saúde, que desenvolve ações em todo o território nacional e conta com um quadro de pessoal de 3.300 servidores ativos, institucionalizou, em 2013, a Avaliação de Impacto das Ações Educacionais como um instrumento de mensuração dos conhecimentos e habilidades adquiridos, que são colocados em prática quando do retorno do colaborador ao contexto de trabalho. Este estudo apresenta o instrumento aplicado e os resultados encontrados, constituindo um referencial para organizações públicas em busca de instrumento similar.

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como os servidores públicos em atividade de gestão aprendem as competências gerenciais?

KELLY CRISTINA BRITO DE JESUS

A profissionalização de gestores públicos é apregoada como estratégia organizacional para a implantação dos princípios e das práticas da reforma gerencialista no Brasil. A defesa de gestores públicos competentes tornou-se uma questão emergente no processo de transformação advindo da reforma gerencialista no cenário nacional. O objetivo desta pesquisa é identificar como os servidores públicos em atividades de gestão aprendem as competências gerenciais cognitivas e funcionais. Adotou-se, nessa investigação, uma metodologia quantitativa, com a participação de 110 gestores públicos de Instituições Federais de Ensino (IFEs). Foram construídas duas escalas: uma de modalidades da aprendizagem organizacional (EMA) e outra de competências gerenciais (ECG). As escalas foram validadas com base na análise fatorial exploratória, e, para identificar a relação entre as variáveis, foi realizada uma análise de regressão múltipla. Os resultados apontam que os servidores públicos em atividade de gestão aprendem as competências gerenciais utilizando modalidades de aprendizagem que se aproximam de pressupostos mais cognitivos, e, em menor escala, aprendem por meio de processos participativos e baseados na prática.

Valorização do servidor público: um instrumento de melhoria contínua na prestação dos serviços – um estudo sobre a percepção de gestores no Governo do Estado do Espírito Santo

ANA PAULA DOS SANTOS GONÇALVES

A necessidade de implantar uma gestão pública focada na qualidade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos levou o Estado do Espírito Santo a investir no projeto de reformulação de administração de Recursos Humanos, os mais modernos de sua história. Trata-se da Nova Política de Gestão de Pessoas, que, em um primeiro momento, realizou entrevistas *in loco* para saber a opinião dos gestores públicos com relação

à aplicabilidade dessa política como uma alternativa de melhorar os serviços públicos. De maneira geral, a pesquisa identificou que os líderes administrativoscreditavam que esse novo modelo representa um grande avanço no setor público, principalmente no que se refere à motivação que o programa induz nos servidores – uma vez que o empenho e o incentivo na prática das atividades cotidianas estão totalmente alinhados às técnicas de gestão mais revolucionárias do País. A iniciativa foi baseada no aperfeiçoamento do atendimento à população e na busca pela minimização das perdas de recursos, o que pode ser comparado à Nova Administração Pública, que, no Brasil, foi implementada entre as décadas de 1980 e 1990.

Revistas institucionais no processo de aprendizagem organizacional

RONALDO ALVES NOGUEIRA
E CATARINA CECÍLIA ODELIAS

Aprendizagem no âmbito das organizações é uma das principais atividades e um dos elementos de tensão no contexto corporativo. Portanto, justifica-se dar especial atenção a esse tema no debate das teorias organizacionais – parcialmente ignorado desde a teoria clássica, mas crescentemente estudado nas últimas décadas. Nesse projeto, os autores fazem um levantamento das publicações acadêmicas regulares nos órgãos do Poder Executivo Federal, tendo identificado que, apesar de a grande maioria dos portais públicos possuir espaços reservados a publicações institucionais, esse espaço virtual dedica-se prioritariamente a manuais, orientações de políticas públicas, relatórios de gestão e prestação de contas – sem esquecer uma série de cartilhas e peças publicitárias. A pesquisa conseguiu catalogar 86 publicações editadas por órgãos e entidades da Administração Pública com características de revista científica periódica – sendo a campeã, em número de publicações, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), vinculada ao Ministério da Saúde, que produz 12 revistas especializadas nas áreas de saúde, sendo duas delas de caráter informativo e jornalístico. A Fundação é seguida pelos ministérios da Defesa, da Justiça, da Educação e do Planejamento.

EXPERIÊNCIAS EM DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Dimensionamento de força de trabalho: ponto de partida para o controle dos gastos de pessoal e para a sustentabilidade financeira das políticas de segurança pública no Estado de Minas Gerais

BRUNO CARLOS DA SILVA PORTO
E FERNANDA DE SIQUEIRA NEVES

A dicotomia entre a ampliação e a universalização dos serviços públicos – objeto das demandas dos mais diversos setores da sociedade – e o controle das contas públicas – cujo principal desafio reside na diminuição do percentual dos recursos orçamentários direcionados para o custeio da máquina pública, em especial o relacionado à folha de pagamento – é um forte desafio a gestores na busca de soluções relacionadas ao aumento da produtividade e à otimização da mão de obra estatal. Nesse contexto, a melhor utilização dos recursos humanos atualmente alocados foi a solução encontrada para a manutenção das políticas públicas implementadas nos últimos 10 anos pelo Governo de Minas Gerais. Considerando que as atividades de segurança pública, assim como as relacionadas à saúde e à educação, são caracterizadas pela utilização intensiva de mão de obra, foi realizado um estudo no âmbito do Sistema Prisional Mineiro para identificar o quantitativo de mão de obra necessária para o funcionamento das unidades e para a manutenção das políticas públicas do setor. O trabalho representou um projeto piloto para o desenvolvimento de uma metodologia de dimensionamento de força de trabalho em áreas finalísticas.

Expansão universitária: ampliação ou reposição da força de trabalho na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)?

LENITA ALMEIDA AMARAL E SILVIA MARISE ARAÚJO LOPES

A expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs), por meio da interiorização e do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação de Universidades Federais (Reuni – Decreto nº 6.096/2007), no período de 2006 a 2012, promoveu a ampliação do número de cursos e estudantes, como também facultou a autorização de vagas para o quadro de pessoal das IFEs. Este artigo analisa os impactos sofridos com a implementação

dessas políticas governamentais no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no que concerne à força de trabalho, com o aporte de vagas, em detrimento do crescimento das atividades acadêmicas. Na época, muitos acreditavam que haveria uma precarização da força de trabalho derivada dessa ampliação de vagas; no entanto, as instituições passaram por transformações, expressas tanto no crescimento quanto na necessidade de repensar o modelo de gestão. Com este estudo foi possível analisar que: 1) a força de trabalho referente aos servidores técnico-administrativos em educação teve um crescimento e está estabilizada; 2) quanto aos docentes, observando-se o período anterior à expansão, percebeu-se que a relação aluno *versus* docente era maior do que foi a do exercício de 2012, na UFPE.

Para além do dimensionamento de força de trabalho: instrumento de gestão eficiente e de redução de gastos públicos

LUIS PONTES, FELIPE GUASTINI E DENISE ABREU

Uma gestão pública fortalecida passa pela construção de uma política de recursos humanos estratégica, devidamente alinhada com os objetivos e as metas das instituições. Para tal, dimensionar a força de trabalho qualitativa e quantitativamente significa promover elementos que viabilizarão o atingimento de metas e darão clareza quanto à necessidade de ações em recursos humanos, quaisquer que elas sejam: pela alocação de pessoas por competências, pela realização de concursos públicos, ou pela capacitação. A Prefeitura de Curitiba, que reúne, em seus quadros de pessoal, mais de 30 mil servidores, em 2013 arcou com um total de despesas correntes de R\$ 2.723.578.363,93. No mesmo ano, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Prefeitura definiu a necessidade de planejar, de forma eficiente, a sua demanda de RH, considerando uma janela temporal de cinco anos (de 2014 a 2019), nas secretarias de Educação, de Saúde e de Trânsito e na Fundação de Ação Social. A iniciativa consubstanciou-se no interesse genuíno de gerar um modelo de gestão de pessoas estruturado em necessidades reais dos cidadãos e das empresas, com foco nos resultados e na aplicação da abordagem adequada.

A POLÍTICA DA DIVISÃO E OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE CONFIANÇA NA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Rotatividade nos cargos de confiança da Administração Federal brasileira (1999–2012)

FELIX LOPEZ, MAURÍCIO BUGARIN E KARINA BUGARIN

A ocupação dos cargos de confiança é um dos aspectos mais importantes, porém menos explorados do sistema político-administrativo brasileiro. Neste estudo, os autores analisaram dados sobre a ocupação e a rotatividade dos cargos de comissão (ou DAS) da Administração Federal brasileira, entre 1999 e 2012, em particular as diferenças observadas entre governos, áreas de políticas públicas e níveis hierárquicos. Para tanto, foram analisadas as informações de uma base original, construída sobre dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos da Administração Federal (Siape), que mostra que: 1) a rotatividade tem momentos de pico, que são os primeiros anos de governo dos presidentes, ao que se sucede uma tendência de decréscimo das taxas; 2) os cargos mais altos na hierarquia sofrem maior rotatividade, o que contraria a noção pré-concebida segundo a qual aqueles de menor hierarquia, por serem mais sujeitos à troca política e à distribuição personalista, passariam por rotatividade mais intensa; 3) observa-se maior rotatividade entre os ocupantes de cargos de DAS que não pertencem à carreira do serviço público; e 4) há uma tendência de rotatividade menor em áreas técnicas, se comparadas às sociais.

A Casa Civil e a Coordenação Governamental do Executivo Federal (1995–2010)

CAMILA ROMERO LAMEIRO

Foram analisados dados de uma pesquisa em curso sobre as funções políticas e administrativas da Casa Civil na gestão dos governos dos presidentes Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. O principal objetivo foi examinar as atribuições de coordenação política incumbidas à Casa Civil no período de 1995 a 2010. Por meio da análise da estrutura institucional e da composição desse órgão, o estudo propõe a hipótese de que funções específicas de coordenação centralizadas na Casa Civil projetaram arranjos e mecanismos de controle político da Presidência sobre a relação do Exe-



cutivo com o Congresso Nacional, no decorrer dos dois governos. Observou-se a forma como as estruturas presidenciais incumbidas das funções de coordenação política são manejadas pelo presidente da República, no intuito de centralizar, na Casa Civil, o comando da relação do governo com o Congresso. Os espaços de interlocução com os parlamentares e os partidos da coalizão são feitos por meio de autoridades locadas na Presidência, que são encarregadas exclusivamente de promover a coordenação política governamental.

Cargos de confiança, partidos políticos e burocracia federal

FELIX LOPEZ E SÉRGIO PRAÇA

A interação entre parlamentares, partidos políticos e Executivo tem dimensões cruciais no processo de divisão e ocupação dos cargos federais de livre nomeação. Este trabalho utiliza dados de 45 entrevistas, realizadas com membros da Casa Civil e com líderes de partidos de coalizão nos governos FHC, Lula e Dilma Rousseff. Os aspectos atinentes ao processo e aos critérios de divisão e ocupação dos cargos resultaram nas seguintes conclusões: 1) há variação na intensidade da politização e da partidarização das nomeações entre áreas de governo; 2) há centralização nas mãos do líder partidário ou de bancada das demandas recebidas e enca-

minhadas à Presidência ou à Casa Civil; 3) os cargos de ordenação de despesa e de capacidade regulatória são mais disputados politicamente do que os demais; 4) os cargos das estatais são cruciais para entender o xadrez da divisão de poder entre partidos na Administração Federal; 5) os critérios regionais são muito relevantes na

divisão de poder entre partidos e facções partidárias; e 6) o processo de verticalização das nomeações, no qual as nomeações de um ministério são monopolizadas por um só partido, é pouco comum, o que sugere a necessidade de novas estratégias de avaliação da relação entre divisão de cargos e apoio legislativo em plenário.

PAINEL 46

HISTÓRICOS E DESAFIOS DAS CARREIRAS ESTADUAIS DE GESTORES PÚBLICOS: OS CASOS DO DISTRITO FEDERAL, DE PERNAMBUCO E DE SÃO PAULO

A carreira de Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo: um balanço preliminar

LEANDRO SALVADOR, ROGÉRIO HAUCKE PORTA E LIA PALM

O desenho e a conclusão do projeto de carreira de Especialista em Políticas Públicas no Estado de São Paulo, durante o Governo Serra (2006–2010), é decorrente, em última análise, do processo de Reforma Gerencial que culminou, em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formulado pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). Este artigo recupera o contexto e os fundamentos de sua criação, com base em documentos oficiais, e descreve sua trajetória ao longo das três gestões da Secretaria de Gestão Pública, órgão central da carreira. Relatam-se, então, as áreas de atuação e os principais trabalhos desenvolvidos pelos servidores no período, tanto na alocação centralizada quanto na descentralizada, nas demais secretarias e órgãos do Estado. Também aponta os avanços, os obstáculos, os desafios e as perspectivas perante as questões de institucionalização, planejamento, formalização, acompanhamento e coordenação das atividades da trajetória profissional, tanto em seus espaços temáticos quanto nos organizacionais, tendo em vista sua contribuição para a construção de uma gestão pública voltada para resultados e a busca pela melhoria da gestão de políticas públicas de São Paulo.

A carreira do modelo de integração de gestão de Pernambuco

ELISANDRA PAIVA RODRIGUES, LUÍS ALEXANDRE FARIAS DE ARAÚJO E NOEL TEIXEIRA LOPES NETO

Em Pernambuco, o processo de modernização da gestão pública teve como ponto de partida o Plano

de Modernização da Gestão e Reforma Institucional, implementado em 1999. Mas foi apenas a partir de 2003 que as tentativas de profissionalizar a gestão começaram, quando, então, em virtude de avanços pouco significativos, o governo alterou a estratégia de modernização adotada até aquele momento. Surgiu, então, a primeira tentativa de capacitação, com carga horária reduzida (30 horas-aula), de servidores do próprio quadro de pessoal – os analistas de Tecnologia de Gestão, responsáveis por prestar “consultorias” aos órgãos e às entidades estaduais sobre a metodologia de planejamento então adotada. Ainda em 2003, foi editada a Lei Complementar nº 49, que dispunha sobre a nova estrutura organizacional do Estado e criava 90 empregos de Gestor Público, divididos em quatro faixas de remuneração, com salários que equivaliam de 8 a 20 salários mínimos, da primeira à última faixa. Apesar de legalmente criados, esses empregos nunca foram providos, e a ideia de capacitar servidores com carga horária reduzida mostrou poucos resultados.

Gestores públicos do Distrito Federal: relatos de uma identidade em construção

VANESSA SOUSA DE OLIVEIRA

Os gestores públicos de carreira do Distrito Federal possuem uma conturbada trajetória de luta pelo direito de ocupar os espaços de sua competência profissional. Denominado Analista de Administração Pública à época de sua criação, o cargo nasceu dentro de uma carreira já constituída e historicamente desprestigiada, cujas principais atribuições eram a formulação, o planejamento, a coordenação, a supervisão e a avaliação de políticas, programas e projetos governamentais na Administração Di-

reta e Indireta. A falta de gestão da carreira e a constante ingerência política na atividade técnica transformaram-na em um cargo “invisível”. Com a tentativa de criação de uma outra carreira, grupos de servidores organizaram-se para dar visibilidade política ao cargo, garantir-lhes o direito de desenvolver atividades profissionais condizentes com suas atribuições e, finalmente, conquistar o reconhecimento de seu espaço de atuação na administração local.

O estudo traz dados obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas com gestores que ingressaram na carreira em diferentes momentos, e participaram do processo de organização política que gerou a reestruturação da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental e do cargo de Gestor Público no Distrito Federal.

PAINEL 47

ESCOLAS DE GOVERNO: TRAJETÓRIA, SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS



Trajetória e perspectivas de uma Escola de Governo: a experiência da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) na Administração Federal

PAULO SERGIO DE CARVALHO, HANDEMBA MUTANA POLI DOS SANTOS E CIRO CAMPOS CHRISTO FERNANDES

Criada em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) segue o percurso da construção de uma administração pública compatível com as exigências do processo de redemocratização do País – delineada com base na Constituição Federal de 1988. Ao longo das duas últimas décadas, a busca da sua consolidação como escola de governo foi voltada para os seguintes propósitos: a formação de carreiras do ciclo de gestão da Administração Federal; o desenvolvimento técnico-gerencial dos servidores; e a disseminação de conhecimentos e inovações em gestão pública. Também passou a atuar na formação de uma rede que articula as escolas de governo, e também na coordenação dessas instituições no âmbito da União. Desenvolveu um modelo de ensino aplicado, que valoriza e articula os saberes dos servidores públicos, propiciando

uma rica relação entre teoria e prática. Atualmente, defronta-se com os obstáculos da superação de fragilidades que caracterizam seu legado, em um contexto que afeta as escolas de governo em geral. São desafios que incluem as questões relacionadas ao seu desenho institucional, a seus recursos humanos, à delimitação de seu espaço de atuação na Administração Pública e à relação com os governos e com o sistema formal de ensino.

Nem tudo são flores, mas elas existem: análise da trajetória da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho diante dos desafios de fortalecimento da gestão pública

LUCIANA MORAES RASO SARDINHA PINTO, MARIA ISABEL ARAUJO RODRIGUES E CARLA BRONZO LADEIRA CARNEIRO

Em 2012, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho completou duas décadas, mostrando uma experiência única no País na formação de administradores públicos, em vários campos acadêmicos, de graduação, especialização e mestrado. Como uma diretoria da Fundação João Pinheiro, enfrenta os dilemas e os desafios próprios de uma instituição de ensino e pesquisa, e também os constrangimentos e as limitações advindas de sua inserção em uma organização governamental diretamente atrelada ao Executivo Estadual. Este artigo descreve a trajetória da escola e salienta a forma como ela se consolidou, atuando ao mesmo tempo como uma instituição de excelência no âmbito acadêmico (obtendo excelentes avaliações junto ao MEC e Capes) e como uma instituição essencial para a qualificação do serviço público no Estado de Minas Gerais, ao formar, anualmente, cerca de 80 alunos, que ingressam na carreira, no Executivo Estadual, em funções estratégicas. Por meio de uma análise desse processo, que já alcança a maturidade, é possível pontuar

os avanços obtidos e também os desafios pendentes para que a escola ofereça uma formação mais completa e adequada no enfrentamento dos problemas da gestão pública contemporânea.

Escola Metropolitana de Administração Pública: uma contribuição para a transformação do servidor e do cidadão – experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba – Instituto Municipal de Administração Pública

ROSANA APARECIDA MARTINEZ KANUFRE

O Instituto Municipal de Administração Pública (Imap), autarquia da Prefeitura Municipal de Curitiba, foi criado em 1963. Sua atuação é motivada pelo desenvolvimento da função pública, expressa na dinâmica e na permanente relação entre Estado e sociedade. Ao Instituto incumbem

as seguintes funções: o aprimoramento das metodologias e ferramentas de suporte à governança; o desenvolvimento da estruturação e do funcionamento da administração municipal; e, por meio da Escola Metropolitana de Administração Pública (EAP), a formação e a pesquisa voltada para o desenvolvimento da administração pública, da cidade e dos cidadãos, de maneira intersetorial e participativa, contribuindo para a efetividade das políticas públicas. Este trabalho descreve a trajetória do processo de capacitação desde o ano de 1963, as ações utilizadas para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos municipais de Curitiba e da Região Metropolitana, e para a formação cidadã, dirigida às lideranças comunitárias, aos conselhos municipais, aos estagiários e à comunidade. Discute ainda os desafios para sua consolidação institucional nos próximos anos – entre eles, o da sua inserção no sistema de ensino.

PAINEL 48

PERÍCIA EM SAÚDE E GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DA COORDENADORIA DE PERÍCIA MÉDICA (COPEM)

Perícia em saúde e gestão de pessoas na área pública: avanços, limites e possibilidades da experiência do Governo do Ceará na implementação das ações da Coordenadoria de Perícia Médica (Copem)

FRANCISCO DE ASSIS BARRETO DIAS DE CARVALHO, MARIA CARMELITA SAMPAIO COLARES E SÔNIA MARIA MESQUISA MOURA

O Governo do Ceará avança na capacidade de realizar políticas públicas efetivas, capazes de promover mudanças em indicadores estratégicos e, assim, conduzir o Estado ao desenvolvimento sustentável. Esse fortalecimento exige a implementação de um novo modelo de gestão pública que viabilize a construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos. Busca-se, então, conferir ao governo um padrão de eficiência na prestação de serviços, ampliar a transparência das ações e democratizar as relações na área de Gestão de Pessoas. A concretização desses desafios, contudo, não pode desconsiderar a qualidade de vida no trabalho e a situação de saúde

dos seus servidores, elementos-chave que são para a qualidade dos serviços públicos e dos resultados deles resultados. Percebe-se, então, que, nessa área, o Governo do Ceará tem avançado em alguns aspectos, entre os quais se destaca o permanente fortalecimento da capacidade de avaliação da saúde laborativa dos servidores públicos civis e dos militares, ação realizada por meio da Coordenadoria de Perícia Médica (Copem), órgão ligado à estrutura organizacional da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag-CE).

A experiência do Serviço de Apoio Psicossocial da Perícia Médica do Estado do Ceará na reinserção laboral de servidores afastados do trabalho por transtornos mentais e comportamentais

CARLA VALÉRIA NOGUEIRA, JÚLIA MARIA DE OLIVEIRA CARVALHO E MARIA CARMELITA SAMPAIO COLARES

A Coordenadoria de Perícia Médica do Ceará (Copem) avalia a capacidade laborativa dos servidores estaduais. Dados institucionais apontam que os

transtornos mentais e comportamentais têm sido a principal causa de afastamento do trabalho, demandando ações do Serviço de Apoio Psicossocial (SAP/Copem). Neste artigo, as autoras relatam as experiências de atuação do SAP na reinserção desses servidores, promovida por meio de atendimentos, de avaliações psicossociais, de visitas domiciliares e institucionais, bem como de atividades em grupo, que englobam a temática da saúde e da qualidade de vida no trabalho. Como resultados, observam-se retornos em atividades mais apropriadas à condição de saúde do servidor, permanência de vínculos sociais no ambiente profissional e sensibilização da gestão pública para a adaptação do portador de transtorno mental, assim como para a convivência com as diferenças e as limitações desse cidadão. Os resultados geraram um impacto positivo na gestão pública, pois, além de ser feita uma reinserção laboral, de forma criativa e produtiva, evitou-se uma aposentadoria por invalidez precoce, configurando, assim, uma ação estratégica para a área de Gestão de Pessoas.

Grupo de atenção à saúde do trabalhador como estratégia de enfrentamento do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho em servidores públicos: a experiência do Governo do Ceará

 PAINEL 49

SEGURANÇA E GOVERNANÇA DE TI

A ciberespiroagrem global e o Decreto nº 8.135: uma avaliação de segurança das informações do governo brasileiro

MARCELO DE ALENCAR VELOSO

Uma série de denúncias feitas por um ex-agente da Agência Central de Inteligência (CIA) dos Estados Unidos, consistente com um vasto esquema de monitoramento e vigilância de e-mails e ligações telefônicas, empregado há anos pela Agência Nacional de Segurança dos Estados Unidos (NSA), foi revelada ao mundo. O alvo das espionagens incluía não só cidadãos norte-americanos, mas também governos de outros países, estando entre eles o Brasil, afetado pela violação de

THAYNA NERI ANDRADE, CARLA VALÉRIA NOGUEIRA
E BRUNA GADELHA GOMES

Afastamento do trabalho por motivo de saúde entre servidores públicos tem sido uma preocupação crescente dos governos, com foco nos altos índices de absenteísmo relacionados a transtornos mentais. Na Administração Pública Estadual do Ceará, nota-se a predominância de causas relacionadas ao sofrimento psíquico e a condições impróprias de trabalho. De posse desse dado, o Serviço de Apoio Psicossocial da Perícia Médica do Estado criou o Grupo de Atenção à Saúde do Trabalhador (Gast), que tem o intuito de estabelecer um espaço de acolhimento e discussão sobre a relação saúde/trabalho. O Gast propõe-se principalmente a: abordar questões e problemas inerentes ao ambiente profissional e promover estratégias de enfrentamento; esclarecer dúvidas e preconceitos; incentivar o debate e o compartilhamento de ideias e experiências; e considerar influências sociais, culturais e psíquicas do fenômeno do adoecer. Como conclusão, verifica-se que o grupo tem atuado como facilitador na reinserção laboral, de forma criativa e saudável, e no fortalecimento de vínculos sociais dos participantes. Considerando que a saúde do servidor está intrinsecamente relacionada com sua vida laboral, esses resultados contribuem para a área de Gestão de Pessoas.

mensagens eletrônicas da presidente Dilma Rousseff e de seus assessores. Tal fato fez surgir, imediatamente, uma grande preocupação por parte das autoridades brasileiras. Dessa preocupação derivou um movimento que culminou na elaboração do Decreto nº 8.135/2013 (conhecido como o “decreto do e-mail seguro”), como forma de defesa das comunicações de dados da Administração Pública Federal e garantia da disponibilidade, da integridade, da confidencialidade e da autenticidade das informações. O objetivo deste estudo é fazer uma avaliação desse decreto e de suas consequências para a Administração Pública, principalmente no que se refere à segurança das informações do governo brasileiro e às ameaças de ciberespiroagrem internacional.

Fatores críticos de sucesso para os Comitês de Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal brasileira

MARCELO SILVA CUNHA E JOÃO SOUZA NETO

O emprego de Comitês de Governança de Tecnologia da Informação (CGTI) é uma das estruturas mais utilizadas pelas organizações dos setores público e privado, como meio de implementar e potencializar a Governança de Tecnologia da Informação (GTI). Nos últimos anos, na esfera pública federal brasileira, os órgãos de controle externo e interno e os governantes superiores vêm enfatizando e estimulando a adoção dessas estruturas por parte de toda a Administração Pública Federal. O levantamento de Governança de Tecnologia da Informação 2012, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), demonstra a preocupação daquela corte de contas com o fato de que aproximadamente 1/5 dos órgãos públicos avaliados não tem CGTI designados, e de que mais da metade daqueles com CGTI designados não monitora o seu funcionamento. Este trabalho identificou, avaliou e classificou, utilizando o método Delphi, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a atuação dos CGTI em dois níveis: estratégico e diretivo. Obteve, então, uma lista ordenada por importância relativa de 10 FCS para os Comitês Estratégicos de GTI na Administração Pública, e de 12 FCS para os Comitês Diretivos de GTI.

PAINEL 50

A CONSTRUÇÃO DO DOMÍNIO PÚBLICO NO BRASIL

Governança no PAC: centralização ou descentralização?

SANDRO JOSÉ MONTEIRO E ANA CLARA GIANNECCHINI

O Programa de Aceleração de Crescimento (PAC) foi criado no segundo mandato do presidente Lula, e instituído pelo Decreto nº 6.025/2007. Desde então, é uma das principais políticas de governo. Em 2011, na gestão da presidente Dilma Rousseff, deu-se a segunda fase do projeto: o PAC2, que, atualmente, congrega ações de infraestrutura organizadas em seis eixos temáticos. Este trabalho evidencia que cada subeixo do PAC2 possui: o próprio contexto histórico, o conjunto de atores envolvidos, arranjos institucionais e de coordenação, instrumentos de financiamento, desafios e dilemas, além de domínio próprio no campo da gestão – embora o selo PAC traga implicações decisivas no processo de

Segurança e participação no mundo virtual: um estudo das estratégias institucionais de participação comunitária na internet a partir da experiência dos Conselhos Comunitários de Segurança

ORLINDA CLAUDIA ROSA DE MORAES, THIAGO BARCELOS SOLIVA E JOÃO BATISTA PORTO DE OLIVEIRA

Nesta pesquisa, os autores tiveram a intenção de examinar a dinâmica da participação comunitária, usando ferramentas virtuais, com base nas experiências dos Conselhos Comunitários de Segurança (CCS). Para tanto, foram analisadas duas experiências adotadas pela Coordenadoria dos CCS, do Instituto de Segurança Pública. A primeira é a organização de uma *fanpage* para os conselhos, visando à ampliação da interação entre eles; e a segunda é a implantação e a consolidação do Sistema de Atas Eletrônicas, cujo intuito é padronizar a construção de atas de reuniões, para ajudar a obter dados sobre segurança pública. Nos dois casos, o objetivo maior foi ampliar a participação da sociedade no processo de construção de políticas públicas na área da segurança, considerado um elemento político importante na definição de demandas específicas desse campo no Estado do Rio de Janeiro.

monitoramento intensivo e na distribuição orçamentária. Demonstra-se que, dentro das ações do PAC2, os modelos de governança que privilegiam a centralização da formulação e da implementação são mais eficientes em eliminar a fragmentação das políticas públicas e em responder aos desafios de certos aspectos da coordenação. Contudo, a centralização não responde à necessidade de equilíbrio dos antagonismos e à multidimensionalidade das demandas. Daí a oportunidade de analisar e repensar os modelos atuais.

Mapeamento e análise de órgãos colegiados estaduais de São Paulo

FERNANDO MELONI DE OLIVEIRA

O autor faz um estudo sobre a atuação dos órgãos colegiados estaduais de São Paulo vinculados à Ad-

ministério Direta, criados para melhorar a gestão pública, articular ações entre diferentes entidades e aumentar a participação e o controle social. Num primeiro momento, são discutidos os seguintes objetivos: aumentar a transparência e o acesso a informações sobre os órgãos colegiados, permitir a manipulação e a interpretação dos dados pelos usuários da sociedade civil e identificar oportunidades de melhoria para a ampliação da participação social na Administração Pública. Num segundo momento, são analisadas algumas características próprias dessas

instituições, como função, composição, formas de escolha dos membros; também foram destacados aspectos importantes, a serem aprimorados, na constituição e no funcionamento desses órgãos, sobretudo no sentido de dar maior efetividade à missão de cada um e de alinhá-los às diretrizes definidas na Constituição Federal e na Lei de Acesso à Informação (LAI). O resultado são algumas recomendações, que podem auxiliar tais órgãos e servir de subsídio a outros órgãos colegiados, tanto de outros estados quanto de outros níveis de governo.

PAINEL 51

FERRAMENTAS DE GESTÃO EM PROL DA SUSTENTABILIDADE

SICONV: um novo paradigma nas transferências voluntárias da União – transparência e controle social dos gastos públicos

ANA CARINA GOMES DE ANDRADE, CLEBER FERNANDO DE ALMEIDA E JOSÉ ANTÔNIO DE AGUIAR NETO

O Decreto nº 6.170/2007 regulamentou os convênios, os contratos de repasse e os termos de execução descentralizada e celebrada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e por aquelas públicas ou privadas sem fins lucrativos, para a elaboração de programas, projetos e atividades que envolvam a transferência de recursos ou a descentralização de créditos oriundos dos orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União. Criou, assim, o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses (Siconv), aberto ao público, por meio do Portal dos Convênios. Essa iniciativa automatizou os processos dessas transferências, uma vez que todos os procedimentos são realizados e registrados nesse sistema, que atende a todo o ciclo de vida das operações de transferência voluntária, da oferta de recursos e até mesmo da prestação de contas, operando de forma integrada com os principais sistemas estruturadores do Governo Federal. Sendo assim, o Siconv firma-se na Administração Pública como um dos maiores sistemas transformadores, que permitiu e consolidou alterações em muitos padrões e conceitos de transferências voluntárias.

Planos de gestão de logística sustentável: ferramenta para boas práticas na gestão pública

RAFAEL SETÚBAL ARANTES, ANA MARIA VIEIRA NETO E JHÉSSICA RIBEIRO CARDOSO

O intuito desta pesquisa é expor uma avaliação das experiências com a elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PGLS) catalogados pelos ministérios do Planejamento e do Meio Ambiente. O Decreto nº 7.746/2012 estabelece que a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes devem elaborar e implementar PGLS. As regras de elaboração foram estabelecidas por meio da IN SLTI/MP nº 10/2012, com 52 planos catalogados para avaliação e diagnóstico. Nos planos, os órgãos devem estabelecer suas metas em relação à aplicação de critérios e práticas de sustentabilidade, sendo sugeridas harmonização e integração com outras iniciativas, como o Programa de Eficiência do Gasto Público, o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, a Agenda Ambiental na Administração Pública, a Coleta Seletiva Solidária, o Projeto Esplanada Sustentável e as Contratações Públicas Sustentáveis. Esse diagnóstico comprovou que a boa gestão pública também depende de iniciativas que mudem os padrões de produção e consumo, conforme o governo brasileiro reconheceu internacionalmente, ao aderir, em 2007, ao Processo de Marrakech.

 PAINEL 52

MINAS GERAIS: BALANÇO DE 12 ANOS DE POLÍTICAS VOLTADAS À GESTÃO PÚBLICA



Minas Gerais, inovação e melhoria contínua: balanço de três gerações de Choque de Gestão

REGINA SILVIA PACHECO

Os esforços voltados à melhoria do desempenho da máquina pública, empreendidos por governos de Minas Gerais a partir de 2003, com o Choque de Gestão, constituem a mais estruturada e abrangente política voltada à gestão pública já implementada no Brasil. A experiência de Minas Gerais desses 12 anos (2003–2014) constitui um caso obrigatório para quem estuda o Estado e a Administração Pública. Inicialmente, a experiência de Minas foi olhada com descrença por boa parte dos acadêmicos, como se fosse mera propaganda e retórica de governo. Hoje, no entanto, as iniciativas empreendidas fizeram do Estado um *case*, que se impôs por suas abrangência, coerência, melhoria contínua, inovação e continuidade. Este trabalho pretende apontar as conquistas alcançadas pelo Governo de Minas, discutindo suas principais características, entre elas a abrangência e a sintonia com as melhores práticas em curso no mundo, em termos de gestão pública. Em estudo divulgado pelo Banco Mundial, o Estado de Minas Gerais é citado como modelo no que tange aos efeitos positivos e significativos, em curto e médio prazos, da adoção da contratualização de resultados em educação e segurança pública.

Equilíbrio fiscal, inovação e parcerias: pilares da reforma administrativa empreendida em Minas Gerais

RENATA MARIA PAES DE VILHENA

Desde 2003, o Governo de Minas Gerais empreende um conjunto de iniciativas pioneiras em gestão pública, denominada Choque de Gestão. Essas iniciativas propõem-se a reformar e modernizar a máquina pública, otimizando

os processos, eliminando os gargalos estruturais e introduzindo ferramentas administrativas eficientes, sempre no intuito de gastar mais com pessoas e menos com o custeio do aparato estatal. O modelo de gestão implantado hoje se encontra em sua terceira fase, sendo que cada uma teve um mote principal. Na primeira foi equilíbrio fiscal (com o Déficit Zero que, em 2004, recuperou a capacidade financeira de Minas); na segunda, foco em resultados; e na terceira, na participação cidadã. As fases incorporam os avanços das anteriores, aprimorando os resultados e propondo novos desafios, imprescindíveis à consecução do interesse público. Nada disso, contudo, seria possível se os pilares de equilíbrio fiscal, inovação e parcerias não tivessem sido disseminados e assimilados pelo Poder Público, que viu nesses pilares oportunidades para refinar o planejamento estratégico e o desenho das políticas públicas mineiras. Todas as ações e decisões são norteadas por uma visão de futuro: tornar Minas o melhor estado para se viver.

Geração de valor público e transformação institucional: duas faces do Choque de Gestão

HUMBERTO FALCÃO MARTINS

Em 2003, durante o Governo de Aécio Neves, foi insituitida, em Minas Gerais, a Política de Choque de Gestão. A iniciativa mineira ressaltou a importância de se alinhar o modelo de gestão com o contexto socioeconômico em que o aparato estatal se encontra, de modo a obter melhores resultados no futuro. Assim, contemplou o ajuste fiscal, a reestruturação do aparato estatal e a busca de implementação de novos modelos de gestão. Neste trabalho, o autor apresentou um panorama do que foi esta reforma administrativa, que teve, como pressuposto, a ideia de que era preciso atuar no presente com foco no futuro. Dessa forma, o Choque de Gestão trouxe a implementação de inovações, com acordos de resultados, termos de parceira com as OSCIPs e o Programa Descomplicar as Parcerias Público-Privadas; além de ideias voltadas para a eficiência, alinhando o ajuste fiscal com a melhoria dos gastos públicos. Outro aspecto fundamental do modelo foi a reestruturação do quadro de servidores, no qual passou-se a valorizar o desempenho e a qualificação individual dentro das organizações governamentais.

GESTÃO PÚBLICA NOS
ESTADOS





GESTÃO MAIS SUSTENTÁVEL DO MOBILIÁRIO PÚBLICO ESTADUAL

Acre inova ao implantar novo sistema de controle de gestão dos bens móveis, tornando mais eficaz e transparente prestação mensal de conta dos relatórios patrimoniais

■ TEXTO PAULA AMANDA/SGA-AC
FOTOS SGA-AC E SHUTTERSTOCK.COM



Meta do Acre: aprimorar técnicas de controle e sistemas informatizados

Garantir uma gestão mais sustentável. Essa é, sem dúvida, uma das principais metas da Secretaria da Gestão Administrativa do Acre (SGA-AC), que assumiu o desafio de aprimorar os procedimentos e as técnicas de controle e utilização de sistemas informatizados.

Para tanto, foi necessário modernizar o controle de gestão dos bens e móveis, como parte do proje-

to que incita gestores e demais servidores públicos a assegurar uma gestão sustentável do mobiliário público estadual.

No Estado do Acre, todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta estão cadastrados e já utilizam o módulo de patrimônio do Sistema de Gestão de Recursos Públicos (GRP), um dos programas corporativos em uso na região.



A secretária Flora Valladares em reunião com representantes dos órgãos de patrimônio

Um dos primeiros passos para melhorar esse processo foi a capacitação dos servidores, com o objetivo de aprimorar o controle patrimonial. A etapa seguinte foi a modificação dos métodos de trabalho. Entre as principais mudanças está a substituição do Relatório de Movimentação dos Bens (RMB) pelo Relatório Contábil de Movimentação de Bens (PA 364), que possibilitou o uso da ferramenta Método de Depreciação, o que contribuiu de maneira significativa para essa etapa de inovação, uma vez que atualiza o valor real de todos os bens.

CONTAS TRANSPARENTES

As melhorias e as modernizações pelas quais o módulo de patrimônio vem passando propiciam, ademais, o encaminhamento mensal das prestações de conta dos relatórios patrimoniais, de uma forma mais clara e eficiente.

A diretora da Gestão Administrativa, Solange Chalub, explicou a importância desse processo evolutivo de todo o sistema. Segundo ela, a ação visa atender melhor aos órgãos e às entidades do Executivo estadual e às instituições de controle, cumprindo, dessa maneira, as metas estabelecidas pelo Governo Acreano.

De acordo com a diretora, “a modernização do processo de gestão de bens e móveis é uma resposta ao que está posto no plano de governo como desafio, que é aperfeiçoar o controle patrimonial na gestão das políticas públicas, melhorando os procedimentos e as técnicas de controle interno e fomento ao controle social”, justificou.

BALANÇO DE ATIVIDADES

Entre 2012 e 2013, foram publicados os Decretos nº 4.983, nº 4.984 e nº 5.964, que nortearam os procedimentos operacionais da gestão patrimonial do mobiliário público estadual. Além disso, diversas atividades foram promovidas com o intuito de melhorar todo o processo de controle patrimonial da região.

Em 2013, foram realizadas reuniões com representantes dos órgãos setoriais de patrimônio, contabilidade e financeiro de cada instituição pública estadual. Assim, foram instituídas comissões setoriais de patrimônio, além da disseminação da gestão patrimonial, por meio da Comissão Estadual de Bens Móveis. Por fim, foram planejadas ações e realizadas melhorias nos processos das divisões de patrimônio.



GESTÃO PÚBLICA DE ALAGOAS TERÁ SISTEMA DE PATRIMÔNIO

Secretaria de Estado apresentou nova ferramenta de controle interno que vai atender às novas regras contábeis nacionais estipuladas pelo Tesouro Nacional

■ TEXTO ASCOM/SEGESP-AL
FOTOS ASCOM/SEGESP-AL E SHUTTERSTOCK.COM



As informações da gestão de patrimônio de Alagoas estarão completa até o final de 2014

OSistema de Patrimônio (Sispat), adquirido pela Secretaria de Estado da Gestão Pública de Alagoas (Segesp-AL), tem por objetivo gerenciar os bens patrimoniais mobiliário e imobiliário. A novidade é que ele estará interligado ao Sistema de Administração Financeira de Estados e Municípios (Siafem), em atendimento a portaria do Tesouro Nacional, que determina que, a partir de 2014, todos os estados façam a convergência contábil e adaptem-se ao modelo internacional de contabilidade.

O sistema digital, que está inserido no Programa de

Modernização da Gestão Pública e está vinculado ao Programa Alagoas Tem Pressa, facilitará os processos internos, bem como proporcionará maior confiabilidade à contabilidade dos bens do Estado. A nova ferramenta automatizará, ainda, os processos de depreciação de bens, o que facilitará o dimensionamento dos recursos alocados em bens e imóveis em Alagoas, além de gerar relatórios para gestão, tanto da Segesp-AL quanto da Agência de Modernização da Gestão de Processos (Amgesp), referentes a demandas de material permanente de cada órgão. Tudo isso simplificará o processo de

levantamento e imprimirá celeridade às compras.

De acordo com a superintendente da Gestão de Patrimônio, Samya Lisboa Cavalcante, o sistema deverá ser implementado em quatro etapas: primeiro será informatizado o controle de Patrimônio Imobiliário e, em seguida, os módulos de Patrimônio Mobiliário, de Materiais e de Demandas. "Assim, será possível ao Estado de Alagoas saber onde se encontra cada mobiliário, a que secretaria pertence e qual é a vida útil do bem, por meio do cálculo da depreciação, também disponível no sistema", explicou.

Na primeira fase, já foi feito o diagnóstico situacional do atual modelo de gestão para que um novo modelo seja implantado e possa adequar-se ao sistema. Segundo a secretária-adjunta da Gestão Pública, Juliana Barros, no novo modelo de gestão está incluída a opção de inserir, na descrição dos imóveis, o valor atualizado do bem, a fim de garantir o que preconiza a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). "Com esses valores atualizados, será possível avaliar os imóveis de maneira comercial, pois os dados estarão no padrão adequado ao formato de trabalho das imobiliárias, além de garantir mais transparência", declarou.

O secretário de Estado da Gestão Pública, Alexandre Lages Cavalcante, informou que todos os bens do Estado constarão do sistema, o que, do ponto de vista interno, facilita o trabalho do servidor e possibilita uma compra mais racional, uma vez que estarão registrados desde terrenos e edificações até praças e pontes, sem se esquecer das informações, em tempo real, da situação dos almoxarifados. "É um passo importante na modernização da gestão pública, em que será possível determinar as quantidades solicitadas por secretaria e o que já foi atendido, conforme as compras forem realizadas e o material ou o patrimônio for distribuído; não apenas os bens permanentes, como também aqueles de consumo", explicou.

CONVERGÊNCIA CONTÁBIL

Todos os estados terão de realizar, ainda neste ano, a convergência contábil, que é a adaptação ao modelo internacional de contabilidade, baseado na contabilização do patrimônio – sendo imprescindível que as informações do sistema sejam enviadas para a Secretaria de Fazenda (Sefaz).

A Portaria nº 828, de 14 de dezembro de 2011, da Secretaria do Tesouro Nacional, considera a necessidade de:

- a. padronizar os procedimentos contábeis nos três níveis de governo, com o objetivo de orientar a gestão patrimonial, além de apoiá-la, na forma estabelecida na Lei Complementar



O secretário Alexandre Lages apontou os benefícios do Sistema de Patrimônio

nº 101, de 2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal;

- b. elaborar demonstrações contábeis consolidadas e padronizadas com base no Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, a ser utilizado por todos os entes da Federação, conforme o disposto no inciso II do art. 1º da Portaria nº 184, de 25 de agosto de 2008, do Ministério da Fazenda;
- c. proporcionar maior transparência às contas públicas.

Dessa forma, inicialmente, o Sispat fornecerá os dados contábeis de patrimônio (valor, depreciação e reavaliação) para a equipe da Sefaz, que acrescentará a informação no Siafem, de forma a realizar todos os registros necessários. "Em um segundo momento, buscar-se-á também conexão com o sistema de Nota Fiscal Eletrônica, para simplificar a inserção de informações e garantir maior transparência ao sistema", completou Juliana Barros.

O sistema deve estar apto a funcionar ainda no primeiro semestre deste ano, e todas as informações da Gestão de Patrimônio deverão estar completamente inseridas até o final de 2014.



COMPRAS PLANEJADAS GERAM ECONOMIA AOS COFRES PÚBLICOS

Novo sistema integra informações de consumo de todo o Estado baiano e propõe o planejamento anual estratégico para aquisição de produtos e serviços em órgãos públicos

■ TEXTO DÉBORA FERNANDES/SAEB-BA
FOTO SHUTTERSTOCK.COM



O Estado da Bahia já implantou o novo sistema de planejamento anual de compras para aquisição de materiais e contratação de serviços. A iniciativa da Secretaria da Administração (Saeb-BA) abrange 375 unidades administrativas estaduais, tanto da capital quanto do interior do Estado. A medida está alinhada com as ações administrativas instituídas pelo Decreto Governamental nº 14.710/2013.

A nova tecnologia de gestão tem o intuito de controlar as contratações, evitando, assim, compras desnecessárias ou repetidas e desperdícios na máquina

pública – as aquisições públicas da Bahia somam, anualmente, R\$ 4,5 bilhões, segundo o Sistema de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan).

Os gestores responsáveis pelas áreas de compras e contratações terão o prazo de três meses e meio, no início de cada ano, para informar, diretamente no Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços (Simpas), os itens a serem adquiridos para consumo. Entre as informações, é preciso constar as especificações técnicas dos produtos e serviços a serem contratados, além do consumo por período. Atual-

mente, mais de 42 mil itens de materiais e 24 de serviços estão listados no Simpas.

A base de dados para as compras tem como referência as contratações do ano anterior, cabendo ao gestor fazer as devidas adaptações para o exercício futuro. Com esse planejamento, é possível estimar com antecedência o quanto será despendido em aquisições de custeio no ano. “O Estado começará a ter uma visão geral do que é necessário para a sua manutenção, passando a ter o controle real sobre tudo o que consome”, informou a superintendente de Serviços Administrativos, Jerusa Marins.

BLOQUEIO DE PEDIDOS

O órgão que não executar o seu planejamento de compras no Simpas não terá acesso aos procedimentos de rotina de geração de requisições de materiais e serviços, até que seja sanada a pendência. A portaria que determina as novas regras define, ainda, que as aquisições não previstas no planejamento de compras e contratações são zeradas depois da análise técnica e concedida a autorização pela Saeb-BA. Hoje em dia, os produtos mais requisitados são materiais de escritório e de limpeza, alimentos e produtos de informática.

Antes do Simpas, o planejamento de compras era realizado por meio de planilhas, que eram enviadas à Secretaria. Agora, graças à criação do sistema, os pedidos são padronizados, e uma base de dados orienta a contratação por meio do registro de preços.

O ajustamento desse planejamento terá impacto positivo sobre a gestão da máquina pública estadual, pois que, com a sistematização, as aquisições serão acompanhadas de perto, o que conferirá transparência aos contratos, por meio de um maior controle e do detalhamento dos procedimentos.

BOLSA DE MATERIAIS

Paralelamente à sistematização do planejamento de compras, os órgãos públicos do Estado preparam um projeto de gestão compartilhada com a Bolsa de Materiais. O projeto determina a obrigação de consultar o banco dos almoxarifados estaduais, a fim de checar a disponibilidade de materiais de consumo, antes de ser concedida a autorização de novas contratações. A expectativa é que o programa seja instituído até o final de 2014.

A medida, baseada em uma política de reaproveitamento, visa à transferência de itens excedentes ou ociosos, que estejam novos e dentro do prazo de validade, sem causar impacto orçamentário para as unidades solicitantes, otimizando, assim, o gasto público. A ação está vinculada ao Programa de Qualificação do Gasto Público – Compromisso Bahia, que já economizou R\$ 1,06 bilhão, entre 2007 e 2013, com o combate ao desperdício na máquina pública.

A Bolsa de Materiais funciona como um almoxarifado virtual, disponível no Módulo de Estoque do Simpas. É composta pelo estoque excedente de cada uma das unidades envolvidas, organizado conforme critérios estabelecidos para cada produto. Opera assim: quando se gera a requisição de material, uma consulta automática é feita no estoque, dando-se preferência aos itens já disponíveis. Novas contratações só são feitas em caso de inexistência dos produtos, por meio do registro de preço.

ITENS SUSTENTÁVEIS

A Saeb-BA disponibilizou 21 novos itens fabricados com matéria-prima reciclada ou produzida em processos sustentáveis ecologicamente. A iniciativa é do Programa de Compras Sustentáveis, que estimula a aquisição de bens e serviços considerando a análise do ciclo de vida do produto, incluindo o descarte e suas consequências ambientais.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) apontam que as compras públicas de todas as esferas governamentais respondem, em média, por 10% do PIB nacional. Desde 2008, a Saeb-BA já disponibilizou, no catálogo de compras, 384 itens sustentáveis, incluindo material de escritório, equipamentos diversos, lâmpadas, reatores, material de limpeza, entre outros.

Entre os itens licitados estão réguas confeccionadas em pet reciclado, lápis de madeira reflorestada, canetas recicladas de embalagem longa vida e vários produtos em papel reciclado – com formatos A3 e A4 –, capas de processos, blocos para rascunho, etiquetas autoadesivas e envelopes.

Atualmente, 4.720 fornecedores estão aptos a participar de editais de licitação. Porém, muitos deles ainda não estão preparados para atender às especificações das compras sustentáveis, o que, por vezes, enfraquece a concorrência. Para Marcos Lopes, coordenador de Cadastro da Secretaria, isso deve se normalizar gradativamente, a partir do aumento do volume de itens sustentáveis adquiridos pelo governo baiano em suas diversas unidades. “Como o Estado compra muito, acaba induzindo as empresas a produzir em maior escala”, avaliou.



“ACESSO CIDADÃO” DISPONIBILIZA SERVIÇOS E AVALIA SATISFAÇÃO

Ferramenta criada pela Seplag-CE atende a princípios de transparência e eficiência nos serviços prestados ao cidadão e já está sendo usada por outros órgãos do Estado

■ TEXTO LUIZ PEDRO NETO E ROBERTA QUIXADÁ/SEPLAG-CE
FOTO REPRODUÇÃO

Com 2.693 serviços cadastrados, o Governo do Ceará colocou, na web, a ferramenta “Acesso Cidadão”, disponibilizando à sociedade os serviços públicos, bem como os procedimentos e meios para obtê-los. “O grande diferencial é a interação do cidadão com o governo, já que o sistema permite que seja avaliada a satisfação e a qualidade dos serviços utilizados”, destacou o secretário do Planejamento e Gestão (Seplag-CE), Eduardo Diogo. “É a democratização das informações e representa mais uma ação inovadora do governador Cid Gomes, em atendimento aos princípios de transparência e eficiência nos serviços ao cidadão”, acrescentou.

Cada órgão/entidade do governo do Estado possui uma equipe responsável por cadastrar as informações sobre os serviços públicos prestados pela instituição e identificar quais foram os que não receberam retorno positivo por parte do cidadão. Esses grupos de trabalho são conduzidos pela Seplag-CE por meio da Coordenação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

Para avaliar o sistema, o cidadão opina a respeito dos seguintes temas: qualidade do atendimento; qualidade do serviço; prazo de atendimento; e adequação das instalações. O consultante poderá, por exemplo, apontar a falta de um determinado serviço.

MELHORIA DOS SERVIÇOS

A ideia da construção da ferramenta surgiu no segundo semestre de 2011, quando foi apresentada a proposta



O sistema permite que seja avaliada a satisfação e a qualidade dos serviços por parte do cidadão

de elaboração de um Catálogo Eletrônico de Serviços, sugerido pelo secretário Eduardo Diogo. Na oportunidade, ele salientou que o principal objetivo da iniciativa era levar a informação ao cidadão, com a máxima clareza possível, aumentando, assim, a satisfação do usuário por meio da melhoria da qualidade dos serviços.

A elaboração do projeto passou por várias etapas, desde a construção da proposta inicial, da qual participaram todos os órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, até o desenvolvimento da ferramenta informatizada. Para a sua implantação, foi executado, inicialmente, um projeto piloto, que envolveu a Seplag-CE e suas vinculadas – o Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará (Issec), o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), a Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (Etice) e a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP).

Vencida essa etapa, foram feitas várias avaliações e ajustes. O passo seguinte foi a implantação do “Acesso Cidadão” em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo. Para tanto, a instituição realizou os processos representados na Figura 1 (abaixo), para os quais contou com o apoio da área de Tecnologia da Informação e da equipe da Coordenadoria do Gespública.

As etapas seguem a metodologia do ciclo PDCA: P – Planejar, D – Executar, C – Checar e A – Agir. O intuito é redirecionar e corrigir as ações para garantir a melhoria contínua dos serviços. O processo de planejamento envolve a formação e a capacitação da equipe (líder, validadores e cadastradores), bem como a identificação e a catalogação dos serviços. As fases seguintes, de Cadastramento e Validação e Publicação, são responsáveis pela inclusão dos serviços na ferramenta.

O monitoramento é realizado de forma contínua, pelos líderes do “Acesso Cidadão”, tal como pela equipe da Coordenadoria do Gespública, tendo como base as informações fornecidas pelos relatórios gerenciais. A avaliação geral, feita anualmente, tem o objetivo de analisar os resultados e planejar os novos passos. A primeira avaliação ocorrerá no segundo semestre deste ano, quando serão reunidas as equipes setoriais e apresentados os indicadores de resultados.

A gerente da ferramenta e membro do Gespública, Regina Estela, explicou que a Carta de Serviços foi informatizada de forma “que ela se tornasse parte do

controle social. O cidadão acessa as informações de todos os órgãos e também opina, dizendo como está o serviço. Repassamos esse *feedback* para as entidades, o que gera uma melhoria dos serviços ofertados”.

DESTAKE NO CONSAD

Atualmente, 100% das instituições públicas do Poder Executivo do Estado já cadastraram os serviços oferecidos, tendo computado, até agora, aproximadamente 200 mil acessos. Também estão cadastradas todas as rotas de ônibus urbanos, como os pontos de paradas, para orientar o cidadão. São utilizados recursos gráficos avançados do Google para mostrar o trajeto do local de origem do usuário até o ponto de atendimento do serviço desejado.

O sistema digital foi selecionado pelo Comitê Científico do Consad para o VII Congresso CONSAD de Gestão Pública – Por uma Gestão Sustentável, para integrar o painel “Transparéncia na prestação dos serviços”. Comentando essa participação no evento, a coordenadora do Gespública, Silvia Kataoka, explica ter sido esse um grande passo para a divulgação do “Acesso Cidadão”: “Ele está muito bem estruturado e pode vir a ser padrão nacional de publicação da Carta de Serviços”. Silvia Kataoka adiantou que o projeto já está sendo implantado em outros poderes.

O “Acesso Cidadão” está disponível para a sociedade no portal www.acessocidadao.ce.gov.br, bem como nos principais sites institucionais do Governo do Ceará.

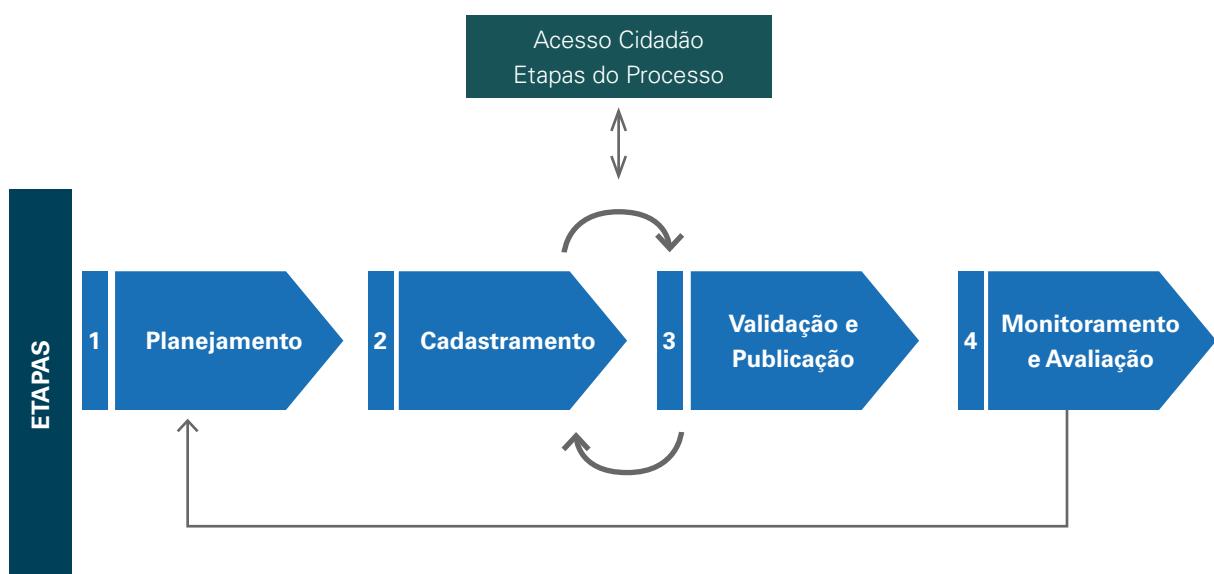


Figura 1: macroprocessos para implantação do “Acesso Cidadão”



GOVERNO DO DF COMEMORA A REESTRUTURAÇÃO DE 38 CARREIRAS

Secretaria de Administração elaborou 32 projetos de lei que buscavam a valorização do servidor, bem como o aperfeiçoamento dos serviços prestados à população

■ TEXTO TÂNIA ROCHA E DENISE RODRIGUES/SEAP-DF
FOTOS CARLOS ALBERTO/SEAP-DF E ROBERTO CASTRO/AGÊNCIA BRASÍLIA



Governador Agnaldo Queiroz: "benefícios para mais de 150 mil servidores ativos"

Para que haja resultados positivos em uma gestão pública, é necessário equilibrar as contas. Quando o atual governo assumiu a gestão do Distrito Federal, encontrou a Administração Pública em crise, principalmente no que concerne à folha de pagamentos, que não estava compatível com o orçamento. Por isso, teve de adequá-la ao limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Tanto a realização dos novos concursos quanto a reestruturação de carreiras e ações de qualificação de pessoal só foram possíveis graças ao equilíbrio dos gastos públicos, alcançado depois de um árduo processo de enxugamento e controle das despesas de gastos com pessoal no âmbito do governo. Além disso,

buscou-se intensamente a melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida, por meio de uma remuneração digna e condizente com a natureza e a complexidade do trabalho desempenhado pelos servidores.

A Secretaria de Administração Pública do Distrito Federal (Seap-DF) elaborou 32 projetos de lei, que resultaram na reestruturação de 38 carreiras públicas. Esses projetos foram frutos de um intenso processo de negociação entre o GDF e os representantes das categorias, alcançado depois da realização de inúmeras reuniões com todos os sindicatos e associações profissionais que buscavam a valorização do servidor, bem como o aperfeiçoamento contínuo da prestação dos serviços públicos oferecidos à população.



Secretário Wilmar Lacerda: “democratização das relações de trabalho no GDF”

Segundo o governador Agnelo Queiroz, ao longo desses três anos e três meses de governo, o GDF vem realizando um processo de reconstrução desta unidade da Federação, baseado na negociação com seus servidores e com a participação efetiva da população, no claro propósito de tornar o Distrito Federal um exemplo de civilidade no processo de gestão pública. “É o resultado do nosso compromisso de realizar o melhor desenvolvimento da administração pública do DF, construindo diálogos, negociações, equilíbrio nas contas públicas, nomeações, reestruturações, respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal e benefícios para mais de 150 mil servidores ativos”, detalhou o governador.

REESTRUTURAÇÃO DE CARREIRAS E NOMEAÇÃO DE CONCURSADOS

Desde o início do governo, diversas ações foram e continuam sendo planejadas e executadas visando a uma gestão eficaz, transparente e participativa. Para o secretário de Administração Pública do DF, Wilmar Lacerda, o processo de reestruturação das carreiras foi resultado da democratização das relações de trabalho no GDF, que permitiu atender a uma série de reivindicações históricas dos servidores, significando o aperfeiçoamento do Distrito Federal com a reestruturação de carreiras, como também a nomeação de mais de 28 mil concursados para as diversas áreas do governo.

Segundo declarou o secretário, “o esforço contínuo do governo e dos representantes das entidades sindicais para as negociações e a reestruturação das carreiras foi para proporcionar ações de melhoria de desempenho da gestão pública, com o objetivo de prestar serviços de qualidade aos cidadãos do DF, dando continuidade à atual política de valorização dos servidores, tão almejada por este governo!”

CARREIRAS REESTRUTURADAS NO DF



1. Apoio às Atividades Jurídicas
2. Assistência à Educação
3. Assistência Judiciária
4. Assistência Pública à Saúde
5. Atividades Complementares de Segurança Pública
6. Atividades Culturais
7. Atividades de Trânsito
8. Atividades do Hemocentro
9. Atividades do Meio Ambiente
10. Atividades em Transportes Urbanos
11. Atividades Penitenciárias
12. Atividades Rodoviárias
13. Auditoria de Atividades Urbanas
14. Auditoria de Controle Interno
15. Auditoria Tributária
16. Bombeiro Militar
17. Cirurgião-Dentista
18. Defensor Público
19. Delegado de Polícia
20. Desenvolvimento e Fiscalização Agropecuária
21. Enfermeiro
22. Fiscalização e Inspeção de Atividades Urbanas
23. Gestão de Apoio às Atividades Policiais Civis
24. Gestão Fazendária
25. Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos
26. Magistério Público
27. Médica
28. Músico da Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Cláudio Santoro
29. Planejamento e Gestão Urbana
30. Policial Civil
31. Policial Militar
32. Policiamento e Fiscalização de Trânsito
33. Política Pública de Assistência Social
34. Políticas Públicas e Gestão Governamental
35. Procurador
36. Regulação de Serviços Públicos
37. Tabela de Cargos Comissionados
38. Tabela Especial de Emprego Comunitário





GOVERNO INVESTE R\$ 400 MI EM REALINHAMENTO DE CARREIRAS

O investimento foi realizado graças à implantação da Nova Política de Gestão de Pessoas, que teve início em 2012, tendo beneficiado cerca de 25 mil servidores efetivos

■ TEXTO ASCOM/SEGER-ES E PABLO RODNITZKY
FOTOS SEGER/ES E SHUTTERSTOCK.COM

O Governo do Espírito Santo, por meio da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger-ES), tem se empenhado em oferecer um serviço público de qualidade para a população e, para isso, investe na valorização de seus servidores. Em 2012, foi implantada a Nova Política de Gestão de Pessoas (NPGP), que reconhece o desempenho dos servidores e as ações de desenvolvimento das quais participam, pautadas em um modelo meritocrático na Administração Pública.

Com a nova política, os servidores têm sido beneficiados com a reestruturação e o alinhamento das carreiras. Cerca de 25 mil servidores efetivos já foram agraciados com o investimento nessa reformulação, o qual ultrapassa R\$ 400 milhões.

Em março de 2013, foi realizada a primeira Avaliação de Desempenho Individual do Poder Executivo Estadual, que visava identificar as competências e o potencial de cada servidor, para aprimorar suas ações de desenvolvimento, por meio de cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Com esse propósito, a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp), autarquia vinculada à Seger-ES, ofereceu diversos cursos, tanto para os servidores estaduais quanto para os municipais. Em 2013, por exemplo, mais de 17 mil profissionais passaram pelos cursos da escola.

Mais capacitados, os servidores utilizam o conhecimento adquirido também para alcançar o próprio crescimento profissional. Com essa nova política, cada servidor torna-se, então, gestor da própria carreira, podendo utilizar o bom desempenho, cursos de formação e até mesmo premiações no Inoves como pontos para sua promoção.



Outra ação de valorização foi o reajuste linear concedido aos servidores neste ano. O aumento de 4,5%, que terá impacto anual de aproximadamente R\$ 200 milhões para o governo, beneficiará todos os servidores estaduais.

BONS RESULTADOS

Para o secretário da Seger-ES, Pablo Rodnitzky, todos esses investimentos e os resultados alcançados são reflexos da inovação na gestão pública, que é, por sua vez, "consequência do exercício da mais nobre, gratuita e ilimitada faculdade mental do ser humano, considerada pelo gênio da humanidade, Albert Einstein, mais importante do que o conhecimento – a imaginação criativa", destacou.



**Nova Política de Gestão de Pessoas
é pautada no modelo meritocrático**



Segundo o secretário Pablo Rodnitzky, "os resultados são reflexos da inovação na gestão"

Para Rodnitzky, o pensamento criativo permite enxergar novos caminhos, encontrar respostas ou mesmo provocar mais perguntas, que refeitas podem auxiliar e viabilizar a inovação de práticas e procedimentos de trabalho com vista ao aprimoramento da gestão pública e, especialmente, à melhoria dos resultados dos serviços públicos para a satisfação dos anseios sociais. "Certamente que as inovações perpetradas na Administração Pública exigem o respeito aos princípios constitucionais da legalidade, da imparcialidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência", comentou.

E é justamente com a finalidade de observar esses mandamentos nucleares, verdadeiros pilares do Direito Constitucional Administrativo, "que o gestor deve inovar na gestão pública, já que o 'mais do mesmo' tem se mostrado insuficiente para a resolução dos graves problemas sociais que assolam o País", justificou o secretário.

Ainda segundo Rodnitzky, o gestor público deve primar pela inovação como pressuposto para alcançar resultados positivos em sua gestão e como forma de viabilizar a concretização das políticas públicas, "sob pena de pecar por engessar ainda mais a Administração Pública e contribuir, negativamente, com a morosidade e a ineficiência na prestação dos serviços públicos, o que, certamente, acarretará maiores prejuízos à população".

O secretário também ressaltou que se deve primar pela profissionalização da gestão pública por meio da realização de rigorosos concursos públicos, da valorização e da qualificação dos servidores públicos, do controle da eficácia das políticas públicas, bem como por meio de uma administração pautada no planejamento estratégico e na obediência ao equilíbrio fiscal do Estado. "É louvável a iniciativa do Consad de compartilhar boas práticas de gestão com vista a disseminar o espírito da incessante busca do aprimoramento da gestão pública", finalizou.

PROFISSIONALIZAR PARA SERVIR CADA VEZ MELHOR O CIDADÃO

Governo de Goiás investe na profissionalização do servidor com cursos de qualificação, promoção por mérito e programa de benefícios que inclui bônus por produtividade

■ TEXTO EDSON WANDER/COMUNICAÇÃO SETORIAL SEGPLAN-GO
FOTOS LARISSA COSTA E PAULO MACHADO



Lorena Porto: incentivo para manter padrão de qualidade no atendimento

De uma realidade não tão distante, em que os salários atrasavam com frequência, o servidor público de Goiás passou a viver novos tempos, com sua valorização finalmente reconhecida pela administração estadual. Com um amplo programa de benefícios, o Governo de Goiás colocou em prática uma política que garante não só salários pagos dentro do mês trabalhado e uma série de vantagens, como também qualificação e capacitação, que preparam o servidor para crescer na carreira pública, de forma meritocrática.

A insegurança em relação à questão salarial foi resolvida de vez logo no primeiro mandato do governo de Marconi Perillo (1999–2002). Assim que assumiu, depois de ajeitar as finanças do Estado, o governador quitou toda a folha atrasada e determinou o pagamento dos mais de 163,7 mil servidores ativos e inativos no período do mês trabalhado. Pouco depois, o 13º salário começou

a ser pago no mês de aniversário do trabalhador.

O pagamento da folha obedece tão rigorosamente ao cronograma que, em Goiás, o servidor tem plena confiança de fazer seus compromissos financeiros, contando com esse cronograma. “Todo esse processo de valorização do servidor faz parte de uma arrojada política de governo. É o reconhecimento do papel importante que ele, servidor, tem pelo aprimoramento da Administração Pública e, principalmente, pela melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão, princípio e fim do serviço público”, comentou o secretário de Gestão e Planejamento de Goiás (Segplan-GO), Leonardo Vilela.

Vilela ressaltou que essa valorização do servidor vem sendo acompanhada pelo estabelecimento de melhorias concretas na modernização da gestão, na redução de custos, no combate à burocracia e na busca constante por aumento de produtividade e eficiência nos serviços

restados. "E isso se consegue não só com um servidor valorizado, como também bem capacitado. É nesse sentido que o governo investe pesadamente na formação do funcionário público estadual, visando agilizar e melhorar os serviços prestados à população", afirmou o secretário.

Para obter êxito nesse processo, a Segplan-GO reestruturou a Escola de Governo Henrique Santillo, órgão responsável pela formação e pela capacitação do servidor em seis áreas: alta administração pública, melhoria do planejamento e da gestão pública, incremento de receitas e capacitação de recursos, formação de gerentes, agenda municipal para prefeituras e parcerias com fornecedores. Anualmente, são realizados centenas de cursos, do básico à pós-graduação.

PRODUTIVIDADE E BÔNUS

Com um funcionalismo mais motivado e valorizado, a melhoria da qualidade do serviço prestado à população se fez notar rapidamente. Isso ficou visível, especialmente no Vapt Vupt, que são as unidades de prestação rápida e descomplicada de serviços ao cidadão que o Governo de Goiás implantou em todas as regiões do Estado, com diferentes modelos (unidades fixas, por condomínio e itinerante). Pesquisas mostram que o serviço tem taxa média de aprovação de mais de 90%.

Para garantir que essa qualidade não caia, a Segplan-GO inovou e implantou o Programa de Gratificação pelo Desempenho em Atividade do Vapt Vupt (GDVV). Hoje em dia, os mais de 2 mil servidores que atuam nas quase 50 unidades em todo o Estado recebem o bônus salarial. O cálculo não exclui o 13º salário, férias, períodos de afastamento por atestado médico, licenças médicas, de maternidade e paternidade, de casamento e de luto. "Foi uma coisa excelente para nós, ajuda muito no nosso orçamento e acho que é também um incentivo a mais para mantermos nosso padrão de qualidade no atendimento", ratificou Lorena Porto Barbosa, orientadora do Vapt Vupt Central do Servidor, há três anos e meio no serviço público.

CAPACITAÇÃO E MÉRITO

Para pavimentar um caminho republicano de ascensão na carreira pública no Estado de Goiás, o governo, por meio da Segplan-GO, criou o Processo de Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito (Meritocracia), que inclui prova escrita, análise curricular e entrevista profissional. O projeto já está na sexta edição, com 790 gerentes em todos os órgãos do Estado.

Quem entrou, aprova e elogia o programa. "É inovador e democrático e dá chances iguais para que as



Roberta Costa: chances iguais para alcançar o cargo de gerente

pessoas possam alcançar o cargo de gerente", disse a servidora Roberta Rodrigues Costa, aprovada no processo meritocrático. Funcionária pública há 12 anos, ela comentou que o processo é um estímulo para a busca contínua de aprimoramento, visando galgar postos na trajetória profissional, o que reflete diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade.

CRECHE PAI

E os benefícios não param por aí. Neste ano, o governo iniciou a concessão do auxílio-creche dentro do Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento (PAI), uma justa política que vem amparar o servidor que precisa deixar seus filhos, de seis meses a cinco anos de idade, aos cuidados de terceiros, para trabalhar. O benefício mensal de R\$ 200 é concedido ao servidor estadual com renda familiar mensal bruta de até R\$ 5 mil. "Minha filha caçula, de três anos, fica o dia inteiro na creche. Esse auxílio vai me ajudar demais a equilibrar o orçamento", testemunhou o servidor Etevaldo Marçal, que tem mais dois filhos, de 7 e 10 anos.

Já o programa PAI Medicamentos oferece aos servidores públicos descontos na compra de remédios, de 15% a 65% sobre o Preço Máximo ao Consumidor (PMC). Outro projeto em andamento dentro da política de valorização do servidor público de Goiás é o da construção de um hospital exclusivo para o servidor, com 150 leitos.

Para o secretário Leonardo Vilela, "a história do servidor público e da qualidade do serviço prestado ao cidadão goiano já formou uma divisão clara entre o antes e o depois das gestões do governador Marconi Perillo. É de fato um divisor de águas. E não tenho dúvidas de que o servidor público estadual de Goiás reconhece essa verdadeira revolução da máquina pública do Estado, reconhece os ganhos obtidos para todos nessa inovadora política de gestão", avaliou.



GOVERNO DE MINAS TERÁ CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Ao centralizar atividades como execução de despesas, gestão de viagens a serviço e de compras de órgãos e entidades, o CSC vai gerar economia anual de R\$ 16 milhões

■ TEXTO ADRIANA VALÉRIO/SEPLAG-MG
FOTO LUANA ASSIS/SEPLAG-MG

Em mais uma iniciativa inovadora e pioneira entre governos estaduais, o Governo de Minas Gerais implantou o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que deve reunir, no mesmo espaço, a operação de atividades administrativas e operacionais comuns de áreas-meio de 36 órgãos e entidades sediados na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, em Belo Horizonte. O novo modelo entra em funcionamento em julho.

Idealizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG), o CSC será responsável por várias atividades, como execução de despesas, gestão de compras, patrimônio, *facilities*, repasse de recursos de saída e gestão de viagens a serviço. Assim, em vez de cada órgão ou entidade manter uma estrutura própria para executar atividades transacionais, haverá um só centro e uma única equipe executando essas atividades, de forma padronizada, com a eficiência e a qualidade baseadas nas melhores práticas mapeadas no governo mineiro.

Para a secretária da Seplag-MG, Renata Vilhena, "a consolidação da Cidade Administrativa é o pressuposto importante para a implantação do CSC. Mais de 36 órgãos e entidades poderão compartilhar serviços operacionais, que podem ser otimizados se realizados de forma centralizada". O CSC abrange, entre outras atividades, medidas de redução de custos e de racionalização anunciadas pelo governador Antonio Anastasia em julho de 2013, cuja implantação teve início imediato.

ECONOMIA DE R\$ 16 MI

A expectativa do governo em relação ao Centro é economizar R\$ 16 milhões por ano. Isso será possível porque, graças ao CSC, os órgãos e as entidades do go-

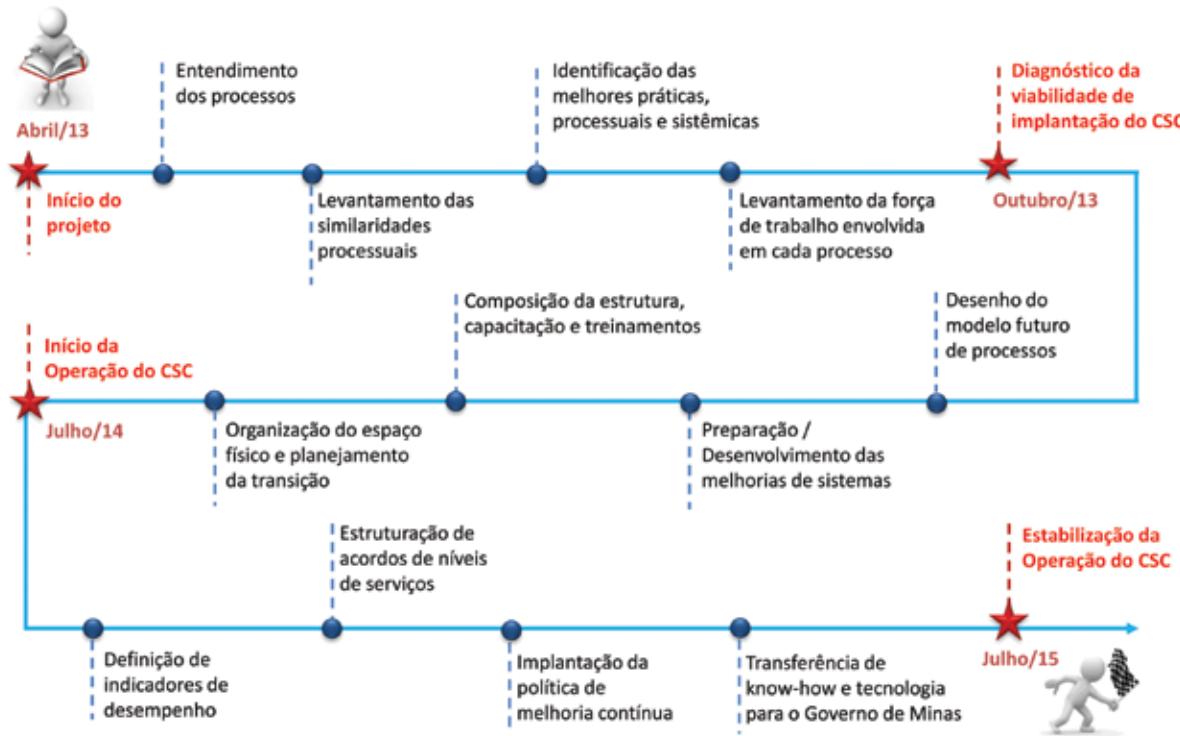


Equipe do Projeto CSC, composta por 29 profissionais e coordenada por Adriane Ricieri

verno deixarão de gastar tempo, energia e recursos em atividades comuns. Essa economia virá, por exemplo, da centralização e da padronização de atividades, com a eliminação de estruturas redundantes, com o aprimoramento de processos e com melhorias sistêmicas.

O Centro também vai proporcionar ganhos de escala e de qualidade, além do aumento da eficiência operacional. "Mais do que economia, o CSC vai promover a adoção de procedimentos únicos e melhorar o desempenho dos processos, otimizando a prestação de serviços e fortalecendo as atividades finalísticas de cada órgão. Podemos fazer mais, fazer com menos e melhor", reforçou a subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental, Adriane Ricieri.

A subsecretária citou, ainda, outros resultados positivos, como melhorar o fluxo de informações e garantir mais especialização de cada servidor na respectiva área de atuação, por meio de treinamentos constantes e melhorias contínuas. O projeto é parte do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, do Governo de Minas, que, desde 2007, desenvolve ações de desburocratização e simplificação de procedimentos da



administração pública, facilitando as relações internas do Estado com cidadãos e empresas.

FASES DO PROJETO

O projeto de implantação do CSC começou em abril de 2013. Antes disso, representantes da Seplag-MG buscaram conhecer experiências nacionais da iniciativa privada e internacionais, nos governos de Portugal, Canadá, Estados Unidos e Austrália.

Durante sete meses, primeira fase do programa, foi elaborado um diagnóstico detalhado das atividades-meio desempenhadas por órgãos e entidades sediados na Cidade Administrativa. “Verificamos como os órgãos realizam as atividades e conhecemos as equipes envolvidas”, detalhou o coordenador de Projetos, Afonso Valle. Foram realizadas 256 reuniões e analisados 811 processos.

A partir de então, foi possível selecionar as melhores práticas, identificando aquelas que geram mais produtividade, considerando o volume de transações e a força de trabalho envolvida. Essa fase contou com a importante participação dos servidores que desenvolvem as atividades. “O diagnóstico direciona a definição da produtividade-alvo a ser obtida no CSC para cada um dos macroprocessos. Com o desenho do modelo futuro dos processos

e o desenvolvimento de melhorias dos sistemas corporativos do Governo de Minas em andamento, vamos estabelecer o padrão a ser executado no Centro”, explicou Afonso Valle.

Segundo informou o coordenador de Projetos, as equipes foram definidas e já iniciaram os treinamentos, a organização do espaço físico e o planejamento da transição. Em julho, o CSC entra em operação. A última fase de implantação, que corresponde à estabilização do programa, será executada a partir da entrada em operação do CSC. Consiste na definição de indicadores de desempenho, na estruturação de acordos de níveis de serviços, na melhoria contínua e na transferência de conhecimentos e tecnologias para o governo mineiro.

Os macroprocessos serão realizados de forma compartilhada. Parte das atividades mapeadas permanecerá nos órgãos e entidades. No caso da gestão de compras, por exemplo, certas ações, como a pesquisa de preço, a análise da documentação do processo de compras e a elaboração da minuta-padrão de contrato, vão migrar para o CSC. Mas o planejamento anual de compras e a elaboração do termo de referência continuarão sob a responsabilidade de cada órgão ou entidade. Os investimentos para a implantação do projeto somam aproximadamente R\$ 10 milhões.



GOVERNO EXPANDE CONVÊNIO COM ACADEMIAS QUE OFERECEM DESCONTO

Com descontos de até 50%, programa já conta com 1.300 servidores paraenses matriculados em 39 academias credenciadas. O projeto agora chega a 10 municípios do interior

■ TEXTO THAYS ROSÁRIO/SEAD-PA
FOTOS RENATA BAÍA/SEAD-PA

O Governo do Pará iniciou a expansão do programa Servidor na Academia, que visa garantir melhoria à saúde física e mental dos mais de 103 mil servidores estaduais. O projeto garante descontos de até 50% em academias credenciadas para servidores efetivos, comissionados e seus familiares. A ação, implantada na capital paraense em outubro de 2012, vem tendo grande aceitação, com a adesão de mais de 1.300 servidores matriculados nas 39 academias credenciadas.

Agora, o programa está sendo expandido para 10 municípios do interior: Abaetetuba, Cametá, Capanema, Castanhal, Itaituba, Marabá, Mocajuba, Moju, Santarém e Tucuruí. Com isso, vai permitir o ingresso de mais de 18 mil servidores nas academias. O intuito é melhorar as condições de saúde, prevenir doenças e encorajar os servidores a estabelecer mudanças no estilo de vida. "Não preciso discorrer sobre os benefícios que os exercícios físicos proporcionam ao ser humano. Não só garante a melhoria física no corpo, mas também a qualidade nos relacionamentos interpessoais, profissionais e particulares do servidor", ressaltou a secretária de Estado de Administração do Pará (Sead-PA), Alice Viana.

Alice Viana ainda destacou que, ao investir no bem-estar do servidor, o Estado investe também no bem-estar de toda a sociedade. "Considerando o grande número de servidores e a grande parcela de contribuição que eles prestam ao Estado, torna-se indispensável que os gestores do serviço público preocupem-se não só com a geração de folhas de pagamento, mas, e principalmente, com a promoção de iniciativas que valorizem o serviço público, e que tragam vantagens não só para a vida profissional do servidor, como também para a vida pessoal. Afinal, quem ganha com tudo isso é a sociedade, que usufrui dos serviços", justificou a secretária.

O consultor jurídico da Sead-PA, Bruno Flávio Lopes, testemunhou que o sedentarismo foi um dos fatores que o levaram a quase ter um infarto, havia alguns meses. "No ano passado, dei um susto na minha família ao sofrer um princípio de infarto, que só não foi mais



grave porque fui atendido a tempo. Constataram colesterol alterado, triglicerídeos altos e excesso de peso, em decorrência principalmente do meu sedentarismo na época", reconheceu.

Lopes afirmou que o susto serviu de alerta para que procurasse melhorar sua qualidade de vida. Foi assim que descobriu as vantagens do programa Servidor na Academia. "Muitas pessoas não têm o hábito de praticar atividade física; daí a importância dessa parceria do governo com as academias, que certamente vai beneficiar os servidores, ajudando-os a ter mais disposição e saúde em todos os aspectos", declarou.

A também servidora Maria José Silva, lotada na Agência de Defesa Agropecuária do Pará (Adepará), revelou que o estresse do dia a dia diminuiu significativamente depois que ela começou a praticar atividades físicas. "Procurei a academia em busca de uma melhor qualidade de vida. Andava estressada e adoecendo com frequência. Hoje, me sinto com mais alegria e vigor



Bruno Flávio: mais disposição e saúde



Maria José Silva: mais qualidade de vida

para encarar os desafios de cada dia". A servidora considera a iniciativa do governo como uma forma de valorização dos seus servidores. "O programa mostra um governo preocupado com a saúde do servidor. É uma questão de prevenção", elogiou Maria José.

Representando os proprietários das academias parceiras do projeto, Ana Cláudia Domingues falou sobre as vantagens de aderir à ação: "participar dessa parceria com o Governo do Pará traz como benefício principal a credibilidade de se saber que, antes de tudo, foi feito um filtro entre as academias interessadas, tendo sido escolhidas aquelas que oferecem os melhores serviços".

VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

O programa Servidor na Academia é uma ação coordenada pela Diretoria de Saúde Ocupacional (DSO) da Sead-PA e faz parte do Projeto de Valorização do Servidor e da Saúde e Segurança Ocupacional do Servidor. Segundo a diretora da DSO, Sandra Henderson, a ideia é expandir cada vez mais a ação, para que todos os servidores estaduais possam ser beneficiados. "Já são mais de 1.300 servidores matriculados nas academias só em Belém. Agora, assinamos contrato com 15 academias do interior. Escolhemos aquelas que oferecem equipamentos de qualidade e professores comprovadamente capacitados. É uma parceria entre a iniciativa privada e o Governo do Estado, com o intuito de oferecer o melhor ao nosso servidor", salientou.

Para participar do programa, o servidor precisa levar o seu último contracheque e sua identidade a uma das academias credenciadas. Um *link*, com a lista de todas as academias parceiras, e respectivos contatos e endereços, está disponível em www.sead.pa.gov.br.

NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA PAUTADO PELA TRANSPARÊNCIA

Com o intuito de ampliar benefícios à sociedade, Secretaria de Administração da Paraíba investe em valorização patrimonial e gestão de compras

■ TEXTO E FOTOS ASCOM/SEAD-PB



Workshop reúne gestores e servidores para disseminar novo modelo de gestão

A Secretaria de Administração de Estado da Paraíba (Sead-PB), em virtude da situação crítica em que se encontrava – seja pela morosidade na divulgação de informações, seja pela inconsistência delas –, definiu como prioridade a melhoria de suas práticas de gestão.

Diante da responsabilidade de administrar um Estado que possui um patrimônio de R\$ 15 bilhões e cujas despesas somaram R\$ 7 bilhões em 2012, a secretaria

de Sead-PB, Livânia Farias, reiterou que “é inadmissível a gestão desse patrimônio e do fluxo de despesas de forma artesanal”.

Livânia Farias contou que foi iniciado um grande trabalho de identificação, análise e mapeamento das principais atividades inerentes às 73 unidades da Administração Direta e Indireta do Estado da Paraíba. Com base nos resultados obtidos, o órgão formou um grupo de trabalho do qual participou a Companhia de Proces-

samento de Dados (Codata) e outros representantes de unidades demandantes, com o intuito de buscar, em âmbito nacional, uma solução capaz de integrar a gestão de todos os macroprocessos da administração.

Assim, segundo a secretária, foi licitada e contratada a aquisição do Sistema Integrado de Gestão Administrativa, em plataforma web, com foco principalmente nas seguintes atividades: macroprocessos de patrimônio mobiliário e imobiliário, compras e licitações, gestão de contratos, gestão de atas de registro de preços e gestão de frotas. “A solução é extremamente madura, já amplamente utilizada em todas as esferas da Administração Pública, o que permitirá ter mais flexibilidade, simplificar processos e trabalhar de forma integrada com os demais macroprocessos”, justificou.

A secretaria explicou que a plataforma a ser implantada e utilizada de imediato é 100% web, “o que garante obter, muito rapidamente, os benefícios esperados”. E completou: “o governo paraibano definiu, como estratégia inicial, o foco sobre os macroprocessos de patrimônio mobiliário, imobiliário e almoxarifado, que, definitivamente, vão trazer grandes benefícios para a administração do Estado”.

ENVOLVIMENTO DOS GESTORES

Considerando todo esse esforço, faz-se fundamental a disseminação desse conceito e o envolvimento de todos os gestores e servidores-chave nos processos em questão. Nesse propósito, em novembro de 2013, foi realizado um *workshop*, do qual participaram representantes das diversas unidades gestoras do Estado, que resultou numa grande interação entre palestrantes e servidores. “O ganho em se envolver, desde o início, nos diversos *stakeholders* e *shareholders*, em um projeto dessa magnitude, em que vários paradigmas são quebrados, é fundamental para o sucesso da questão”, declarou a secretária.

Com a melhoria dos macroprocessos dos diferentes órgãos, Livânia Farias acredita que os resultados da administração serão alavancados e, simultaneamente, serão atendidas várias disposições legais, de forma simples e eficiente, como, por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei da Transparência, da Acessibilidade, da Contabilidade Pública, e de Processos de Compras, Contratações e Licitações.

A secretaria almeja apresentar à sociedade, aos órgãos de controle e às entidades financeiradoras nacionais e internacionais, pela primeira vez, a realidade do patrimônio mobiliário e imobiliário do Estado. “Esse nível de



Segundo a secretária Livânia Farias, a Paraíba possui um patrimônio de R\$ 15 bilhões

gestão nos propiciará grandes benefícios, por meio de maior atração de investidores e de recursos financeiros, como do Governo Federal, do BID, do Banco Mundial e do BNDES, aumentando a capacidade de investimento e gerando novas oportunidades de empregos, além do desenvolvimento dos índices de qualidade de vida da população da Paraíba”, justificou.

REDUÇÃO DE CUSTOS

O projeto ainda prevê oportunidades de redução de custos, por meio da melhor gestão de toda a cadeia de consumo de bens materiais e serviços. O próximo passo do processo será focar no macroprocesso de compras, cujas contratações decorrerão de análises criteriosas e integradas, visando à real necessidade de utilização de patrimônio (uso e desgaste natural) e à melhor gestão de seus estoques de bens de consumo, com a observância dos prazos de validade e a garantia de fornecedores, evitando-se, assim, desperdícios.

As novas contratações serão realizadas em um moderníssimo sistema de compras e licitações, que contempla todas as fases de aquisição, como: o pedido de compra, a etapa de instrução do processo, o pregão presencial ou eletrônico, a adjudicação do vencedor, a gestão do controle de bens materiais ou serviços e o acompanhamento do nível de satisfação e qualidade dos fornecedores do Estado. “Cabe destacar que todas as etapas do processo serão registradas no sistema, e de maneira segura, e ficarão à disposição da administração e de qualquer órgão de controle, o que proporcionará transparência e segurança adicionais”, definiu Livânia Farias.



NOVO MODELO DE CONTROLE E LOCALIZAÇÃO DE BENS MÓVEIS

Projeto pernambucano, lançado no VII Congresso CONSAD de Gestão Pública — Por uma Gestão Sustentável, prevê levantamento e identificação de 1 milhão em mobiliário

■ TEXTO SILVANA VICTOR/SAD-PB
FOTOS RAYANNE MARINHO



A SAD-PE apresentou *cases* de sucesso no Congresso CONSAD

A Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD-PB) foi representada por uma comitiva formada pelo secretário Décio Padilha e 18 servidores no VII Congresso CONSAD de Gestão Pública — Por uma Gestão Sustentável, organizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), entre os dias 25 e 27 de março, em Brasília.

O secretário explicou que, em Pernambuco, são usadas modernas práticas de gestão para garantir um serviço público de qualidade à população. "Realizamos um trabalho eficiente, que fez o Estado avançar como

nunca nos últimos sete anos." E completou: "O Consad é uma excelente oportunidade para apresentações inovadoras e troca de novas experiências".

O evento tem como objetivo discutir a aplicabilidade de boas ideias na gestão pública brasileira e a socialização de *cases* de êxito. Assim, na ocasião, as analistas em gestão administrativa Fabiana Ramalho e Gisele Gomes exibiram a experiência pernambucana no controle e na localização dos bens móveis. O projeto prevê, para 2014, o levantamento e a identificação de 1 milhão de bens móveis no Estado.



Secretário Décio Padilha: "o Estado avançou como nunca nos últimos sete anos"

Batizado de "A automação do inventário patrimonial: a experiência de Pernambuco no controle e na localização de bens móveis", o painel exibiu a reformulação da gestão dos bens móveis públicos, iniciada em 2013. A ação abrangeu três fases: desfazimento de bens inservíveis e aquisição de equipamentos de identificação e localização; levantamento físico e avaliação do bem; e responsabilização do bem móvel com a geração do termo eletrônico.

A gerente-geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia da SAD-PB, Fabiana Ramalho, comentou que o Estado está implantando esse novo modelo de gestão patrimonial com o intuito de "revisitar as melhores práticas de mercado, alinhando novas técnicas de localização e controle ao seu modo de gerir os bens móveis, com eficiência e transparência, por meio da tecnologia de automação dos processos".

CARREIRA EM FOCO

O analista em gestão administrativa da SAD-PB, Luís Araújo, coautor do paper "A carreira do modelo de integração de gestão de Pernambuco", exibiu as três carreiras do Modelo Integrado de Gestão: analista em gestão administrativa; analista de planejamento, orçamento e gestão; e analista de controle interno.

Segundo Araújo, o governo pernambucano criou um modelo conforme o qual as três carreiras trabalham em conjunto para a melhoria da gestão dos recursos públicos. "A apresentação no Consad discutiu o histórico de

criação, a estrutura de cada carreira e a aplicação delas dentro da máquina estadual, além de expor desafios, promovendo uma troca de experiências com outras carreiras estaduais", revelou.

No segmento de compras, contratações públicas e qualidade de gasto, Leonildo Sales mostrou o painel "Mecanismos de controle no ciclo de compras governamentais e oportunidades de racionalização do gasto público: a experiência da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco".

MAIOR DA AMÉRICA LATINA

Nesta edição do Congresso CONSAD, o tema foi a gestão sustentável. O evento contou com a presença de gestores/acadêmicos da Austrália e dos Estados Unidos, que compartilharam experiências e analisaram os principais desafios da Administração Pública no século XXI.

Durante três dias, foram apresentados 156 trabalhos em 52 painéis, que versaram sobre os seguintes temas: orçamento, contabilidade, finanças, compras e patrimônio; gestão de pessoas na área pública; gestão por resultados, monitoramento e avaliação; novos formatos organizacionais; governança, participação e controle social; e governo eletrônico e transparência. A programação também incluiu três mesas-redondas, em sessões simultâneas, com as temáticas "gestão pública e tecnologia", "participação popular e gestão pública" e "lei de greve e negociação coletiva".



PLANO DE SAÚDE BENEFICIA SERVIDORES E SEUS DEPENDENTES

Preços mais baixos que os do mercado, isenção de carência e ampla cobertura são as principais vantagens apontadas por servidores ativos, inativos e pensionistas

■ TEXTO ROBERTA VIEIRA/SEPLAG-RJ
FOTOS CLAUDIA ELIAS/SEPLAG-RJ



Beatriz Helena: "A minha mensalidade diminuiu cerca de R\$ 100"

A professora Bethania Azevedo, que trabalha há 20 anos para o Estado do Rio de Janeiro, vai dar à luz uma menina, sem arcar com qualquer despesa com o parto, graças a sua adesão ao Plano de Saúde do Servidor Estadual, lançado pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (Seplag-RJ). Com isenção de carência no seu lançamento, o Plano foi criado a fim de permitir ao servidor acessar esse mercado com preços mais competitivos e sem ônus para o Estado.

Esta é a primeira vez que o Rio fornece um plano para os seus servidores e dependentes. Na área de saúde, estão disponíveis os planos da Unimed Rio,

Amil, Assim e Sulamérica, e, na parte odontológica, da Amil Dental e da Dental Uni. A empresa Aliança Administradora de Benefícios de Saúde S/A foi credenciada a oferecer os planos depois de participar de um edital público da Seplag-RJ, que é o órgão responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização do contrato.

Para Bethania Azevedo, a decisão representou, ao mesmo tempo, economia e tranquilidade de contar com um plano sem carência para qualquer procedimento que precisar realizar. "Sou casada há 15 anos e tinha dificuldade de engravidar, até que resolvi adotar uma menina, a Clara. Meses depois, recebi a notícia

de que estava grávida de um menino, o Rafael, hoje com dois anos e meio. Como estava sem plano na época, tive de arcar com todas as despesas do parto. No ano passado, engravidhei novamente, desta vez de uma menina, a Beatriz. Resolvi, então, fazer um plano de saúde particular, mas ele não ia cobrir as despesas com o parto em razão da carência. Finalmente, optei pelo plano de saúde do servidor da operadora Unimed, por não exigir carência e por causa da maior cobertura que dá", afirmou.

Segundo o secretário da Seplag-RJ, Sérgio Ruy Barbosa, esta é a entrega de uma antiga encomenda que o governador Sérgio Cabral havia prometido aos servidores do Estado. O presidente da Aliança, Elon Gomes de Almeida, explicou que os preços dos planos estão entre 20% e 40% mais baixos do que os similares individuais vendidos no mercado. Além disso, o servidor que não ficar satisfeito poderá mudar de plano uma vez por ano, na data do aniversário do contrato. Outra vantagem oferecida pelo plano é que o pagamento é feito por meio de débito em conta corrente, indicada pelo servidor, evitando o comprometimento da margem consignável.

A aposentada Beatriz Helena Lima, 55 anos, disse que, depois de fazer pesquisa de preço, escolheu o plano de saúde da Amil, com direito a dependente (ela tem um filho de 14 anos). "Antes, eu tinha um plano particular da Unimed, também com dependente. Mas, com o novo plano da Amil, a minha mensalidade diminuiu cerca de R\$ 100 e tenho direito a mais hospitais perto de casa, além da emergência. O plano está aprovadíssimo!"

Já o aposentado Ronaldo Sadock de Freitas saiu de um plano apenas hospitalar para um completo da Amil, tendo indicado sua esposa como dependente. "Optei por um plano mais abrangente, com hospitais de primeira linha. Tenho 71 anos, e a minha mulher, 70. Precisamos fazer exames, ir a consultas; agora, terei mais tranquilidade", analisou o aposentado.



Bethania Azevedo: "Optei pelo plano da Unimed por não ter carência"



Ronaldo Sadock: "Optei por um plano mais abrangente, com hospitais de primeira linha"

AMPLA COBERTURA

Os planos entraram em vigência no dia 1º de março de 2014 e estão disponíveis para todos os servidores e empregados públicos, militares, ativos, inativos e pensionistas do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (incluindo os extraquadros e os contratados por prazo determinado – contratos temporários), além de seus dependentes legais, conforme regras da Agência Nacional de Saúde (ANS). Os servidores podem optar por planos regionais ou nacionais.

São prestados os seguintes serviços: cobertura assistencial médica ambulatorial, hospitalar, fisioterápica, psicológica, laboratorial e farmacêutica, na internação, compreendendo partos e tratamentos realizados exclusivamente no País, com padrão de enfermaria e/ou apartamento (incluído), centro de terapia intensiva ou similar para tratamento de doenças listadas na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde, da Organização Mundial de Saúde (OMS), e assistência odontológica.

Durante dois meses, os servidores que aderiram aos planos de saúde ficarão isentos de carência. As adesões continuarão abertas por cinco anos, prazo que poderá ser prorrogado. A isenção total de carência permanecerá pelo prazo de 30 dias para os seguintes clientes: recém-casados (hétero ou homoafetivos), a contar da data do casamento ou da data da certidão de união estável; recém-nascidos; novos servidores; e pensionistas. A adesão pode ser feita pelo site www.aliancaadm.com.br, ou pela Central de Atendimento, pelo telefone 0800 254 2622, ou, ainda, presencialmente, na Central de Vendas do Plano de Saúde do Servidor, instalada no Centro do Rio de Janeiro.



FÓRUM DE DEBATE PERMANENTE ENTRE GOVERNO E SERVIDORES

Comitê implantado no Rio Grande do Sul consolida espaço de diálogo permanente com entidades representativas para concretizar políticas de valorização do servidor público

■ TEXTO PATRÍCIA LINDEN/SARH-RS

FOTO SARH-RS

O Governo do Rio Grande do Sul, concretizando o compromisso de valorização do servidor público – estabelecido em campanha eleitoral por meio da Carta aos Gaúchos –, constituiu um espaço de diálogo. Trata-se do Comitê de Diálogo Permanente (Codipe), vinculado à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (Sarh-RS), que, desde 2011, atua como fórum de debates entre governo e categorias, em busca de consenso nos temas que envolvem reajuste e reposição salarial, criação de planos de cargos e reformas em carreiras.

Nestes três anos de trabalho, a maioria dos 62 projetos de lei encaminhados à Assembleia Legislativa gaúcha passou pela mesa do Codipe, cuja negociação entre governo e servidores teve como pano de fundo a realidade financeira do Estado. Assim, fechando um ciclo de gestão, um terço desses projetos foi à apreciação dos deputados em fevereiro, observando-se, dessa forma, a data limite para a realização de atos administrativos com concessão de reajustes, vantagens e criação de cargos, determinada pela legislação eleitoral.

O pacote contempla planos de carreira de seis fundações e duas autarquias, além do projeto que prevê a Gratificação de Incentivo aos Serviços Administrativos e de Recursos Humanos, de 60%, para três quadros de servidores da Sarh.

CONQUISTAS CONCRETAS

As leis que versam sobre revisão salarial garantiram que as distintas classes recebessem reajuste igual ou maior que a inflação do período. Em relação aos planos novos e reestruturados, os menores salá-

rios conquistaram aumento significativo, assegurou-se gratificação de incentivo à capacitação, houve padronização da nomenclatura das carreiras, adequação das matrizes salariais, a fim de promover a igualdade de vencimentos para cargos de atribuições iguais, e readequação dos salários em comparação com os praticados pelo mercado.

Outras conquistas no âmbito do Codipe podem ser citadas, como, por exemplo, o caso dos técnicos científicos, servidores que antes tinham pouca perspectiva de aumento de remuneração ao longo da sua carreira. Com a aprovação do projeto, a expectativa de crescimento em 30 anos de serviço passou de 13% para 134%.

O secretário da Administração e dos Recursos Humanos, Alessandro Barcellos, lembrou ainda a reforma do plano do Detran-RS, que também impulsionou os ganhos no decorrer da atividade, incentivando a permanência do profissional na instituição. Já a reestruturação dos cargos da Fundação Piratini, que congrega a TVE e a Rádio FM Cultura, permitirá o avanço das emissoras. “Buscamos garantir que o servidor público tenha a capacidade de ter uma carreira de Estado”, afirmou Barcellos, ao destacar que a criação ou a reformulação dos planos de carreira do funcionalismo chegará a 80% no final da gestão. “Com isso, o Codipe cumpre com o seu papel de diálogo e de administração pública, fortalecendo o funcionalismo por meio da valorização dos seus servidores”, completou.

PROPOSTAS EM CONJUNTO

Discussão das propostas de entidades representativas por meio da formação de mesas de negociação,

que agrupam categorias por identidade de carreiras ou funções, e respectiva otimização, por meio de parâmetros equitativos de concessões. Essa é a rotina de trabalho do Codipe, em que cada avanço é definido por consenso, evitando que sindicatos recorram a vários órgãos do Executivo, já que, em sua formação, estão as secretarias estaduais da Administração e dos Recursos Humanos, da Fazenda, Geral de Governo, de Planejamento, da Educação, da Saúde, da Segurança Pública, além da Procuradoria-Geral do Estado e da Casa Civil.

Hoje, aproximadamente 45 entidades já celebram avanços em suas classes no respectivo órgão. Esse número reflete a consolidação do Codipe como um espaço de diálogo entre governo e categorias. O se-

cretário-executivo do Comitê, Heitor Lermen, apontou como principal ganho o fato de os planos chegarem ao Parlamento com o acordo já selado. “Nenhum projeto de lei é encaminhado para definição na Assembleia Legislativa se não há acordo e, quase sempre, são aprovados por unanimidade.”

Barcellos definiu o Codipe como “fruto da necessidade de transformação da pauta de valorização do serviço público em realidade”. E acrescentou: “Podemos chegar ao final de um ciclo, mas outro já foi reaberto porque, como o próprio nome diz, é um diálogo permanente. Uma política é instituída, e negociações já atravessam o Comitê para serem amadurecidas e concretizadas”, concluiu.



Reunião do Codipe com representantes do governo e categorias



BOA VISTA SEDIA 1^a EDIÇÃO DE FÓRUM DE PERÍCIA MÉDICA E RECURSOS HUMANOS

Mais de 60 gestores e servidores que atuam em recursos humanos e médicos peritos debateram propostas que serão regulamentadas pela Administração Estadual de Roraima

■ TEXTO CYNEIDA CORREIRA/SEGAD-RR
FOTOS ANTONIO DINIZ



A Secretaria de Gestão Estratégica e Administração de Roraima (Segad-RR), por intermédio de junta médica, realizou, em fevereiro, o 1º Fórum de Perícia Médica e Recursos Humanos do Estado. O evento, que teve lugar em Boa Vista, reuniu cerca de 60 gestores e servidores dos setores de Recursos Humanos e médicos peritos que atuam em órgãos da Administração Estadual.

O intuito do Fórum foi difundir informações técnicas e construir um espaço de discussão sobre temas inerentes à perícia médica, tendo apresentado propostas para a construção de um vínculo permanente entre os setores de todas as secretarias. “Queremos conversar

com os RHs de cada unidade administrativa do governo e de tribunais para resolver o fluxo na formalização de processos de perícia médica, com o propósito de encontrar soluções para problemas pendentes”, disse a secretária Gerlane Baccarin.

No Fórum, também foram abordados, entre outros, assuntos conflituosos nos diversos setores de recursos humanos das secretarias estaduais, principalmente temas atinentes à perícia médica do servidor público e à perícia médica do INSS. Conforme argumentou a presidente da Associação Brasileira de Medicina Legal e Perícia Médica de Roraima, Nympha Akel Salomão, o tema é pertinente, haja vista o elevado número de servidores



Em 2013, o Estado contabilizou 5.887 perícias médicas

públicos brasileiros que se dirigem a um país vizinho para lá se submeterem a procedimentos cirúrgicos. "Eles não têm muito conhecimento da lei no que se refere a esse assunto, como emissão de atestado médico, homologação e demais documentações exigidas no caso de procedimentos médicos realizados em outros países".

A palestrante fez um resumo de atividades de 2013, explicando que foram protocolados 7.200 documentos e processos, realizadas 5.887 perícias médicas, 4.127 perícias de saúde própria e 431 para acompanhar pessoa da família, além de 136 licenças encaminhadas ao INSS. Sobre as perícias feitas fora do Estado, ela afirmou que foram solicitadas 164 perícias, das quais 134 obtiveram resultados, e que foram devolvidos 169 atestados médicos.

ATESTADO ESTRANGEIRO

Paulo Emílio, analista técnico-administrativo da Segad-RR, advertiu o servidor público de que, no caso de atestados médicos expedidos em país estrangeiro, o laudo médico tem de ser certificado no órgão competente daquele país, antes de ser apresentado no Brasil. E disse mais: "Feito o reconhecimento, deve-se encaminhar o laudo a um tradutor juramentado, para se ter uma tradução oficial do mesmo, e, então, levá-lo a um cartório, para ser certificado. Só então terá validade no Brasil. Isso vale para qualquer documento de natureza pública ou privada".

O trabalho médico-pericial também tem sido requisitado pelos juízes, com o objetivo de definir a existência, o grau, a natureza e a causa de lesões físicas ou mentais sofridas por pessoas que recorrem ao Poder Judiciário, na expectativa de reparação de danos sob a responsabilidade direta ou indireta de terceiros.

Nos serviços prestados ao Estado, os servidores públicos civis e militares estão amparados por dis-

positivos dos regimes jurídicos a que estão filiados, sendo-lhes assegurado proteção à saúde. Para tanto, as estratégias utilizadas no acompanhamento do funcionário público em nada devem diferir daquelas adotadas no regime trabalhista da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No regime trabalhista, assim como no Regime Jurídico do Servidor Público, a concessão ou a manutenção de licenças remuneradas, em virtude de doença ou acidente que produz incapacidade ou invalidez, está condicionada à realização da inspeção médico-pericial.

REGIME PREVIDENCIÁRIO

O chefe do serviço de benefício do INSS, Tiago Turcatel, comparou os regimes de previdência vigentes no Brasil, analisou questões sobre auxílio-doença e divulgou informações sobre cargos comissionados ou temporários ligados ao regime do INSS. O palestrante disse ainda que as perícias podem ser realizadas em trânsito, e lembrou que os prazos devem ser rigorosamente cumpridos, inclusive em procedimentos de emergência.

Segundo ele, vale "destacar o papel da Previdência Social que, desde a década de 30, vem condicionando a concessão ou a manutenção de benefícios à ocorrência de incapacidade ou invalidez, comprovada por inspeção médica-pericial. E que tem direito ao auxílio-doença o segurado que, depois de cumprir a carência, quando for o caso, ficar incapaz para o trabalho por mais de 15 dias consecutivos". Todavia, comentou Turcatel, a incapacidade para o trabalho deve ser comprovada por meio de exame realizado pela perícia médica do INSS. Informou ainda que o pagamento do auxílio-doença é liberado a partir do 16º dia de afastamento da atividade. Para os demais segurados, depois da data do início da incapacidade ou de entrada do requerimento, quando feito após 30 dias a contar da data do afastamento.

NOVAS REGRAS

Os assuntos debatidos no Fórum transformaram-se em um documento, que será regulamentado pela Administração Estadual. Entre os pontos acordados está o de que os atestados sejam encaminhados diretamente à junta médica; e aqueles com mais de 15 dias, ao INSS.

Já os afastamentos de um a cinco dias, homologados pelo chefe imediato, devem ser anotados na ficha do servidor, a fim de se contabilizar o tempo de licença total de 720 dias – quem completar esse número não poderá mais tirar licenças e será aposentado automaticamente, por incapacidade para o serviço público.



AÇÕES DE GESTÃO PROMOVEM ECONOMIA EM SANTA CATARINA

Com as medidas implementadas pelo Modelo de Gestão Estratégica, como o projeto Estoque Zero, a Secretaria de Administração economizou R\$ 500 mil somente no ano passado

■ TEXTO E FOTOS CLAUDIA DE CONTO/SEA-SC



O projeto foi inspirado em modelo de gestão japonês

O Governo de Santa Catarina implantou, em 2012, um Modelo de Gestão Estratégica, com ações voltadas a aperfeiçoar a máquina pública, a fim de dar retorno ao cidadão, na forma de melhores serviços e investimentos. Depois de dois anos, muitas das ações iniciadas foram implantadas com sucesso e ganharam força por toda a máquina administrativa. “O ritmo no setor público é diferente daquele da iniciativa privada, e algumas ações demoram mais tempo para dar um resultado expressivo. Mas,

com determinação e boa vontade, é possível instituir programas de eficiência que se manterão na cultura da instituição, mesmo com a troca dos gestores”, comentou o secretário de Estado da Administração de Santa Catarina (SEA-SC), Derly Massaud de Anunciação, também um dos idealizadores do projeto.

Entre as iniciativas que tiveram destaque está a do Estoque Zero. Inspirado no modelo japonês de gestão de estoques, o programa determina a extinção do acúmulo de produtos por um longo período, em almoxari-

fados. A partir de então, os materiais passaram diretamente das mãos do fornecedor para as do consumidor, reduzindo os custos com armazenagem.

Em 12 meses, a Secretaria de Estado da Administração conseguiu esvaziar os dois maiores almoxarifados do Governo do Estado – de 1,1 mil m² e 1,6 mil m², respectivamente –, onde eram estocados itens comuns a todo o Poder Executivo, como material de expediente e limpeza. “Somente com a finalização de menor estoque é possível economizar R\$ 500 mil ao ano com custos com segurança, limpeza e pessoal”, afirmou o diretor de Gestão de Materiais e Serviços da secretaria, Alexandre Tonini.

Para 2014, a meta é estender o programa aos estoques de menor tamanho, que ficam no interior do Estado. O Estoque Zero conta com um recurso tecnológico para dar certo, uma vez que os fornecedores de produtos são licitados por meio de pregões eletrônicos com registro de preço. A SEA-SC reúne os pedidos de compras de todas as pastas e oferece lotes com grande volume de itens às empresas; consegue, assim, um desconto maior. Como o processo é feito de forma digital, fornecedores de todo o País e de todos os tamanhos podem participar, aumentando a concorrência e diminuindo os valores.

Os pregões eletrônicos são realizados por meio de registro de preços, em que o governo compra conforme a sua demanda, sem precisar adquirir tudo o que licitou. “Outra vantagem é que o produto terá sempre qualidade, já que o fornecedor tem a obrigação de enviar um artigo dentro do prazo de validade”, comentou Tonini.

Durante o ano, a Secretaria promoveu quatro pregões eletrônicos, centralizados com registro de preço, gerando uma economia de mais de R\$ 10 milhões. No primeiro pregão, foram adquiridos água, café, leite e açúcar, e, em outros dois processos, material de expediente e limpeza. No último, a SEA-SC comprou equipamentos de informática.

SISTEMAS DE MONITORAMENTO

Outros dois projetos, implantados também com o Modelo de Gestão Estratégica, contribuíram para que o governo conhecesse melhor o próprio andamento. “A máquina pública é muito grande e divide-



Fornecedores entregam os produtos diretamente aos órgãos consumidores

se em ilhas, em que cada um administra para si. Conhecer o todo contribui para a gestão”, ressaltou Derly Massaud.

O Cadastro de Informações Gerenciais (CIG) é um sistema que controla todos os contratos firmados pelo governo. Os de valores até R\$ 1 milhão têm apenas o caráter informativo, enquanto os que superam essa quantia são submetidos à aprovação do grupo gestor. Para se cadastrar no sistema, é preciso ter todos os detalhes do contrato, e só por meio dele é possível publicar no Diário Oficial. “O monitoramento começou em 23 de maio de 2012 e, desde então, já foram cadastrados mais de 30 mil contratos”, explicou o consultor de Planejamento da Administração, Paulo César de Barros Pinto.

O outro programa é a Comissão para Acompanhamento de Aditivos Contratuais (Comad), que analisa e libera a questão de aditivos aos contratos de serviços e obras. No ano passado, a Comissão analisou 477 processos – desses, cerca de 80% foram liberados, em um total de R\$ 74,7 milhões de aditivos. “Analisamos o mérito, mas o mais importante é que a existência da comissão já inibe qualquer processo para aditivo de contrato que não esteja dentro da legislação”, justificou Paulo César.

O Modelo de Gestão Estratégica permanece em implantação. Novas ações são incorporadas ou substituem as que já tiveram uma função. “O Modelo também contribui para que haja mais transparência no trato do dinheiro público, gerando mais credibilidade à sociedade, financiadora do Estado”, concluiu o secretário.



CAPACITAÇÃO PARA MOTIVAR E PREPARAR MELHOR OS SERVIDORES

Material de cursos, seminários e palestras que visam melhorar prestação de serviço ao cidadão é distribuído em grande escala nas plataformas digitais

■ TEXTO E FOTOS ASCOM/SGP-SP



Ciclo de palestras “Diálogos sobre Gestão de Pessoas”, que acontece a cada dois meses

São Paulo tem mais de 42 milhões de habitantes. Com uma população tão grande, é preciso que o Poder Público, nas suas diversas esferas, áreas e setores, esteja preparado para atender com qualidade e rapidez a uma demanda que, na maioria das vezes, supera o número de moradores de várias cidades país afora.

Atualmente, mais de 1 milhão de servidores, entre ativos e inativos, fazem parte do quadro de servidores do Estado de São Paulo, distribuídos entre secretarias de Estado, autarquias, empresas, fundações, entre outros. E, para garantir o funcionamento dessa grande engrenagem – por meio de uma prestação de serviços

ao cidadão de forma plena e eficiente –, é necessário que o governo do Estado seja capaz de atender à população, informando-a e executando plenamente suas funções.

Por esse motivo, o investimento na capacitação profissional tem recebido atenção contínua e especial do Governo de São Paulo, com resultados promissores. Tanto as secretarias de Estado quanto a Procuradoria-Geral do Estado e as autarquias contam com áreas de treinamento e oferecem cursos de capacitação.

À Secretaria Estadual de Gestão Pública (SGP-SP), responsável por todos os colaboradores estaduais, incumbe gerenciar a Unidade Central de Recursos

Humanos (UCRH), setor que “tem avançado visivelmente quando o assunto é articular e promover ações de aprendizagem e desenvolvimento de servidores públicos que atuem nas áreas de Recursos Humanos e Gestores de Pessoas”, conforme explica o secretário Davi Zaia.

Essas ações concretizam-se por meio do Programa de Aperfeiçoamento de Pessoal em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos (PAP-RH). Uma delas foi a institucionalização do Congresso sobre Gestão de Pessoas no Setor Público Paulista, cuja primeira edição se deu em 2012. O evento, que se estendeu por dois dias, contou com a participação de 10 palestrantes, tendo registrado cerca de 120 pontos de acesso à transmissão ao vivo. Já em 2013, durante os três dias de duração, o Congresso contou com a colaboração de 44 palestrantes e de 23 atividades. A transmissão foi por meio de um canal do youtube, que acolheu 2,5 mil acessos diários.

DIÁLOGOS DE GESTÃO

Outro projeto de destaque na área de capacitação e motivação dos servidores públicos é o ciclo de palestras do seminário “Diálogos sobre Gestão de Pessoas”, realizado a cada dois meses, destinado às lideranças da Administração Pública do Estado e a servidores que atuam em recursos humanos.

Zaia lembrou que mais de 700 pessoas já participaram dos seminários. “O objetivo é promover uma reflexão sobre práticas de gestão de pessoas no setor público e as possibilidades de melhoria no seu planejamento, integração e inovação. A cada diálogo, um novo tema relevante e atual é apresentado”, comentou. “Em 2013, abordamos temáticas variadas, com palestrantes renomados nessa área”, completou.

Outra iniciativa foi a criação de um canal de conteúdo, de livre acesso, no qual os servidores encontram cursos e materiais sobre recursos humanos e gestão de pessoas, inclusive sobre lideranças. Semanalmente, novos conteúdos são disponibilizados no canal youtube. com/ucrh21. Já foram contabilizadas 747 horas de vídeos, em 5.150 visualizações, até fevereiro de 2014.

CURSOS DE CAPACITAÇÃO

A Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), órgão vinculado à Secretaria de Gestão Pública, é responsável pelo Programa de Estágios de Governo, um dos maiores do Brasil, que, no último processo seletivo, no início deste ano, ofereceu mais de 22 mil vagas para estudantes dos níveis médio e superior.



Palestras em plataformas digitais

A Fundap também estimula a capacitação dos servidores por meio de iniciativas de fácil acesso. Conforme o relatório de cursos, extraído do Sistema de Capacitação/Fundap, somente em 2013, 128 cursos foram executados nas modalidades presencial, a distância (por meio de videoconferência e ambiente virtual de aprendizagem) ou híbrida (em mescla de plataformas).

Os cursos de maior destaque são: Cidadania LGBT – Diversidade Sexual; Políticas Públicas; Direitos da Pessoa com Deficiência; Legislação de RH; Transparéncia Paulista; Suspensão de CNH/Detran; ONGs e Combate à Pobreza; Tipificação de Assistência Social; e Supervisão de Rede Socioassistencial. A Fundação ainda organizou uma formação de tutores para o curso de Gestão por Resultados do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Os funcionários da instituição participaram, em dezembro de 2013, de uma missão internacional de capacitação na área de gestão pública em Cabo Verde. Graças a isso, foi retomado o histórico de cooperação entre o país africano e o Estado de São Paulo – há três décadas, a Fundap colaborou na implantação do primeiro ciclo de reformas daquele país. “Foram mais de 31 mil alunos inscritos, sendo servidores públicos estaduais, municipais e de outras autarquias, como o Detran-SP”, disse o secretário.

Foram contabilizadas mais de 983.400 horas-aula por aluno. “Os números são expressivos e apontam que estamos no caminho certo ao focarmos a valorização e estimularmos quem trabalha no atendimento ao público”, finalizou Davi Zaia.



GESTÃO SUSTENTÁVEL GERA ECONOMIA SIGNIFICATIVA NO TOCANTINS

Com medidas simples e socioambientais, como investimento em purificadores de água e distribuição de canecas, custos da Secretaria de Administração caem de R\$ 70 mil para R\$ 3 mil ao ano

■ TEXTO JOÉSIA CARDOSO/SECAD-TO
FOTOS JOÉSIA CARDOSO E HELLEN NUNES

Que tal cortar aqui para melhorar ali e, de quebra, implantar práticas socioambientais no ambiente do serviço público? Foi com esse pensamento que os técnicos da Diretoria de Administração e Finanças da Secretaria de Administração do Estado do Tocantins (Secad-TO) colocaram a mão na massa e deram o primeiro passo: planejaram em 2013 para executarem em 2014.

Com foco nas preocupações com o equilíbrio ecológico e com a economia dos recursos naturais, e abrindo caminho para a redução de gastos, a Secad-TO tem buscado projetos simples, mas que dão resultados práticos na gestão interna e que, provavelmente, servirão de piloto para outros órgãos públicos estaduais, que poderão seguir o exemplo positivo.

Só para exemplificar, até agora a Secretaria vinha gastando cerca de R\$ 56 mil por ano com a aquisição

de garrafões de água mineral de 20 litros, e mais de R\$ 14 mil por ano com a aquisição de 6 mil copos descartáveis; gastos que consumiam, anualmente, R\$ 70 mil. A partir de agora, esses gastos cairão para R\$ 3 mil por ano. A medida dessa economia foi simples: com



O servidor Joelson Soares trabalhou na execução dos projetos

a compra de 15 purificadores de água (distribuídos na sede e nos anexos), ao custo de R\$ 8 mil, e a aquisição de 600 canecas, no valor de R\$ 6 mil, foram investidos R\$ 14 mil. Prevê-se, então, que, a partir de agora, serão gastos apenas R\$ 3 mil, para a manutenção dos filtros e a aquisição de copos descartáveis (apenas para visitantes) e de água para consumo.

A Secretaria da Administração ainda pretende implantar outras práticas que envolvem os servidores e despertam a consciência ambiental para atitudes simples, como desligar o *nobreak* e o computador, e até mesmo o interruptor de luz, quando o usuário sair da sala de trabalho. Com o planejamento em prática e com os resultados alcançados, a Secad-TO quer ser modelo na redução de custos e utilizar o seu orçamento anual, que é de R\$ 4,2 milhões, para outros investimentos, inclusive para a capacitação dos próprios servidores do órgão.

Para a diretora do setor de Administração e Finanças da Secad-TO, Micheline Cavalcante, são as pequenas ações que fazem a grande diferença na gestão pública. "Com a redução desses custos, a Secretaria pode investir em outros pontos definidos no planejamento,



Osservidores foram receptivos às novas mudanças, que geraram grande economia

como melhorias no parque tecnológico, na própria infraestrutura da sede e dos anexos, na capacitação dos servidores, entre muitos outros", analisou.

ECONOMIA PARA CRESCER

Partindo do ponto de vista da economicidade, o órgão tem buscado, recorrendo ao talento dos próprios servidores, novas ideias que possam colaborar com as metas de redução de custos. Prova disso é o servidor José Ribeiro Neto que, juntamente com a equipe da Assessoria de Projetos em Tecnologia da Informação (TI), desenvolveu a aplicação de coleta e registro da frequência dos servidores.

Os relógios de ponto, a um custo de R\$ 20 mil (fora a manutenção pelas empresas especializadas), foram substituídos pelos 20 coletores de informação digital, que saíram dos cofres da pasta por R\$ 6 mil e têm custo zero de manutenção, já que os próprios servidores da TI vão realizar as correções todos os meses.

Para o servidor público Joelson Soares, participante ativo nas pesquisas sobre os principais gastos e desperdícios dentro do órgão, "a partir do momento que o servidor tem consciência do seu papel na economia e que tudo pode ser revestido em melhorias em seu benefício, torna-se mais fácil aceitar as mudanças propostas".

Conforme ele, todo esse planejamento foi concebido coerente com a visão de que o que conta não é somente a importância da redução de custos. É preciso mais do que isso: uma mudança de comportamento voltada para fins sociais, ambientais e econômicos, com vista a um futuro melhor para todos. "Além da preocupação ambiental, temos de nos preocupar com a excelência da administração dos bens públicos, porque o resultado é fantástico!", concluiu.



Os pontos digitais já foram instalados ao preço de R\$ 6 mil e custo zero de manutenção

Ergon 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



Agende uma demonstração: (11) 2149 9200 ou www.techne.com.br/ergon



FÓRUM NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

30, 31 DE JULHO E 1 DE AGOSTO DE 2014
RIO DE JANEIRO / RJ

REALIZAÇÃO:



APOIO:



SECRETARIA DE
PLANEJAMENTO
E GESTÃO

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.

