



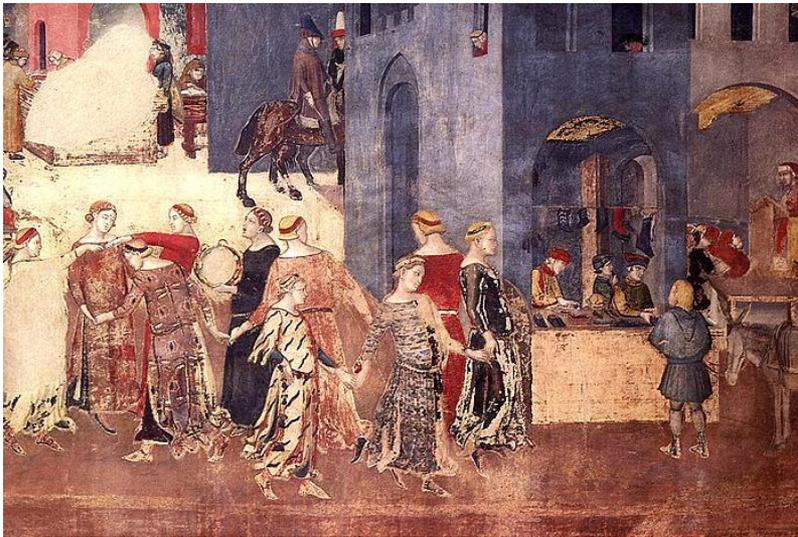
97º Fórum Nacional de Secretários de Estado da Administração - 2015

18 a 20 de março · Centro de Convenções · João Pessoa-PB

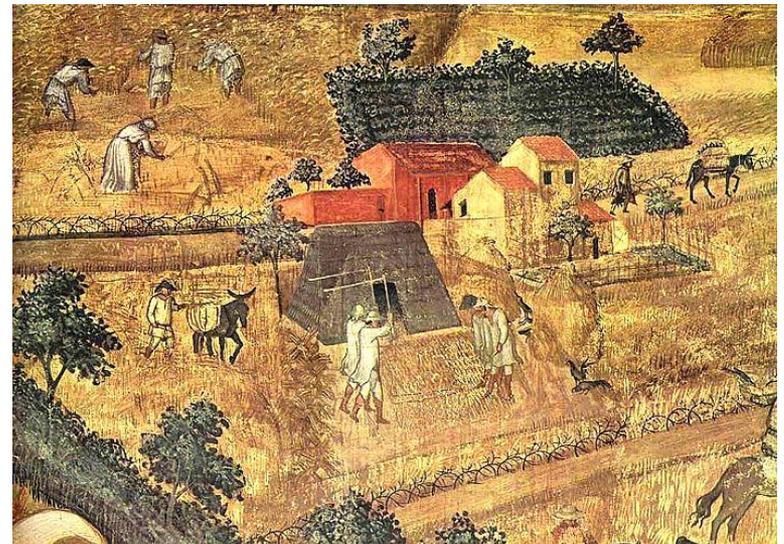
OS DESAFIOS DA GESTÃO NOS ESTADOS EM CONTEXTO DE AJUSTE

Baseado em: “Desafios e Tendências para a Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros”. CONFAZ, 2015

- O ARGUMENTO DE PARTIDA:
 - A boa governança CRIA valor para a sociedade



BOM GOVERNO e MAU GOVERNO
nos afrescos de Ambrogio Lorenzetti (Século XIV)



- O ARGUMENTO DE PARTIDA:
 - A má governança RETIRA valor da sociedade



BOM GOVERNO e MAU GOVERNO
nos afrescos de Ambrogio Lorenzetti (Século XIV)



OS MOVIMENTOS DE REFORMA DA AP

AGENDA BUROCRÁTICA

ADMINISTRAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO

FOCO:

Profissionalização

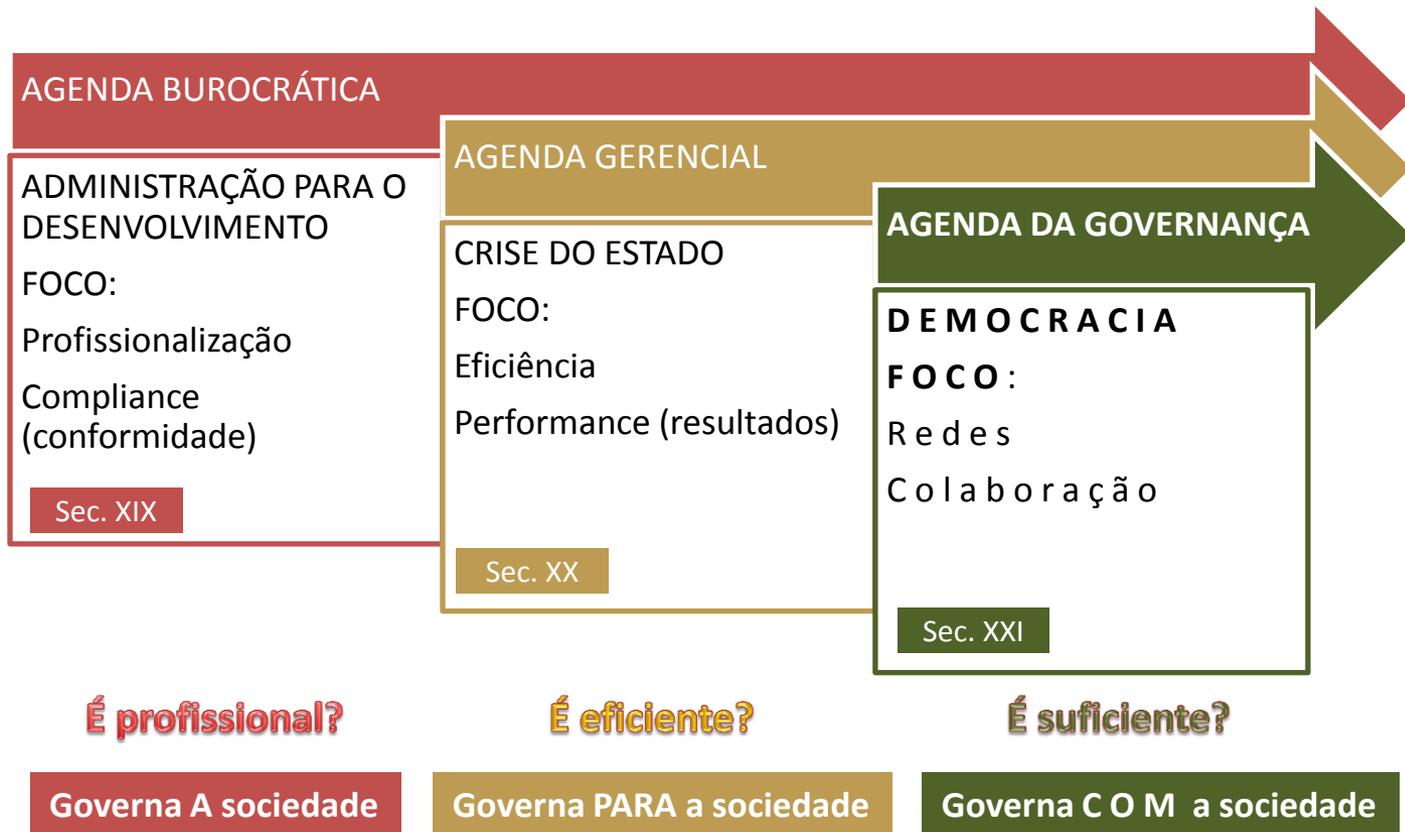
Compliance
(conformidade)

Sec. XIX

OS MOVIMENTOS DE REFORMA DA AP



OS MOVIMENTOS DE REFORMA DA AP



GPR na AP: EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONTEXTO

O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

**Desenvolvimento econômico
(industrialização e crescimento)
versus desenvolvimento social
(distribuição)**

Integração do desenvolvimento econômico
(estabilidade e crescimento) com o
desenvolvimento social (qualidade de vida) e
desenvolvimento sustentável

O PAPEL O ESTADO

**Estado como grande
motriz do
desenvolvimento,
atuando como
produtor direto de
bens**

Estado concertador,
ativador e direcionador
estratégico das
capacidades do mercado e
da sociedade

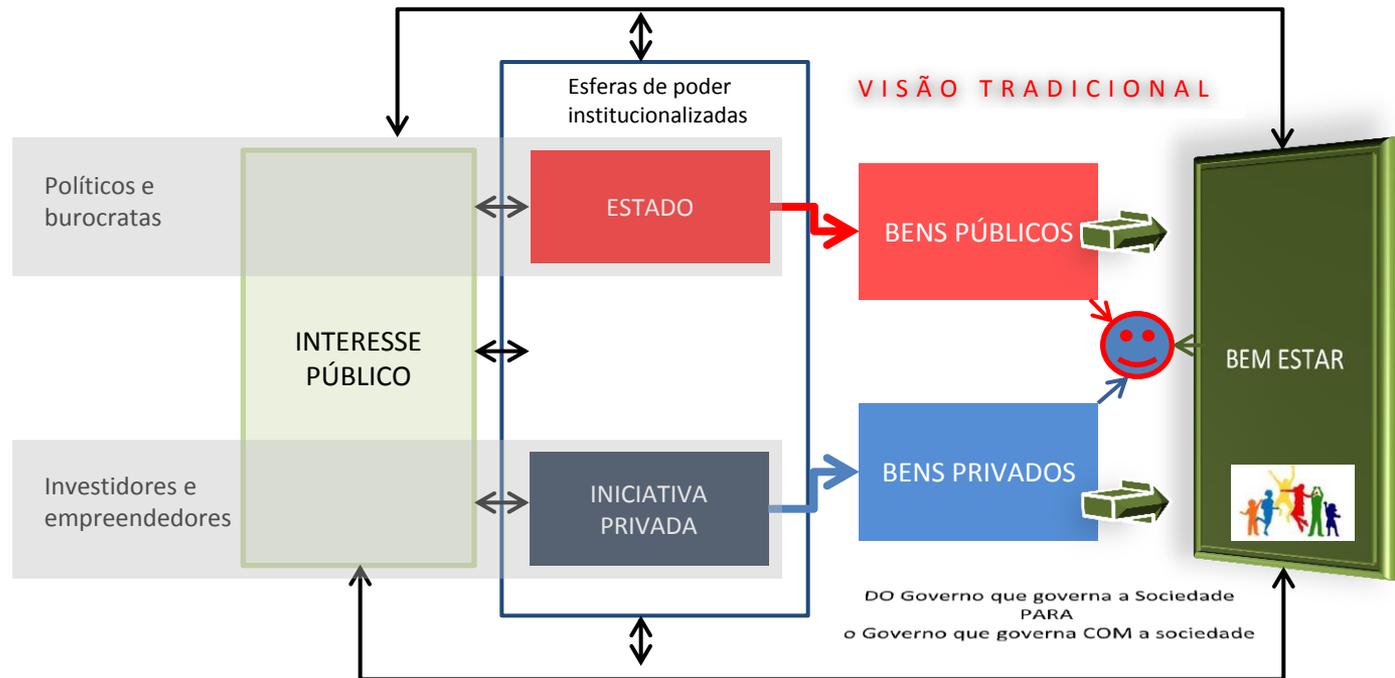


A emergência de um novo conceito de DESENVOLVIMENTO
&
o novo protagonismo do ESTADO



GPR na AP: EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONTEXTO

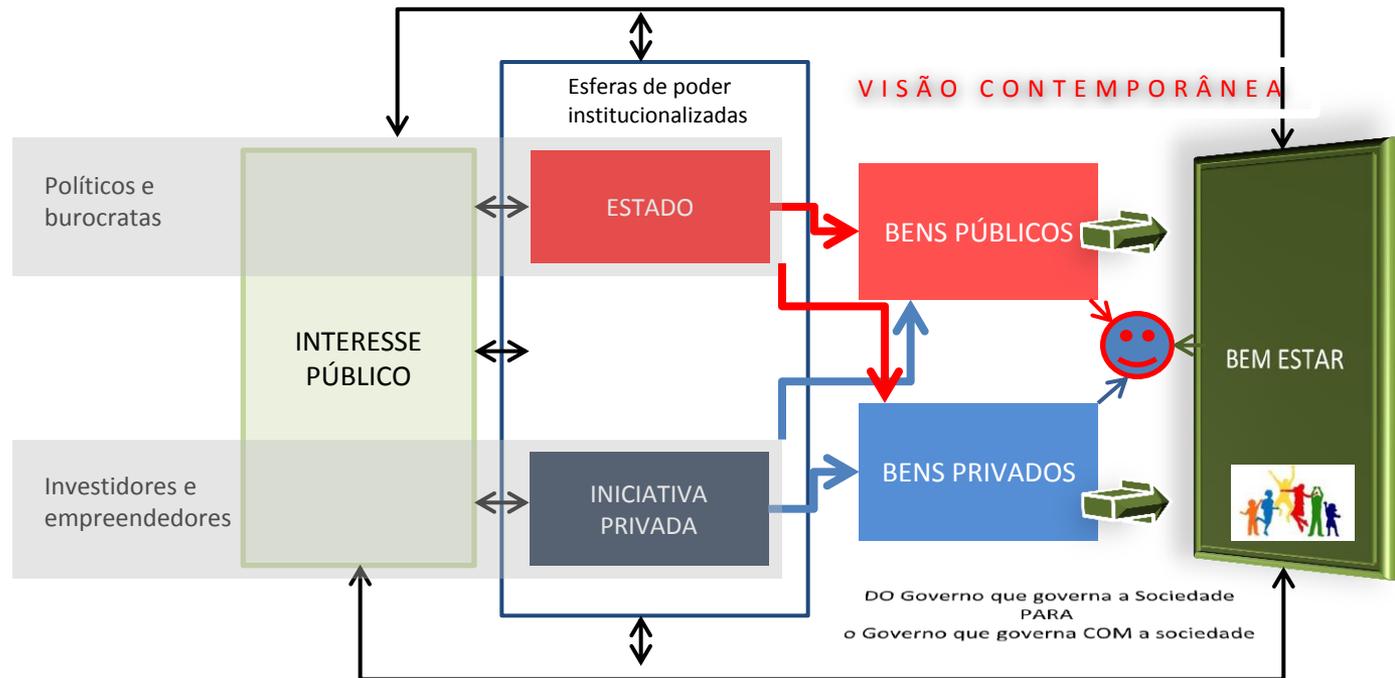
- Emergência de um novo contexto
 - Transformação, complexidade
 - **O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento**



Fonte: MARTINS; MARINI. Governança Para Resultados. 2010.

GPR na AP: EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONTEXTO

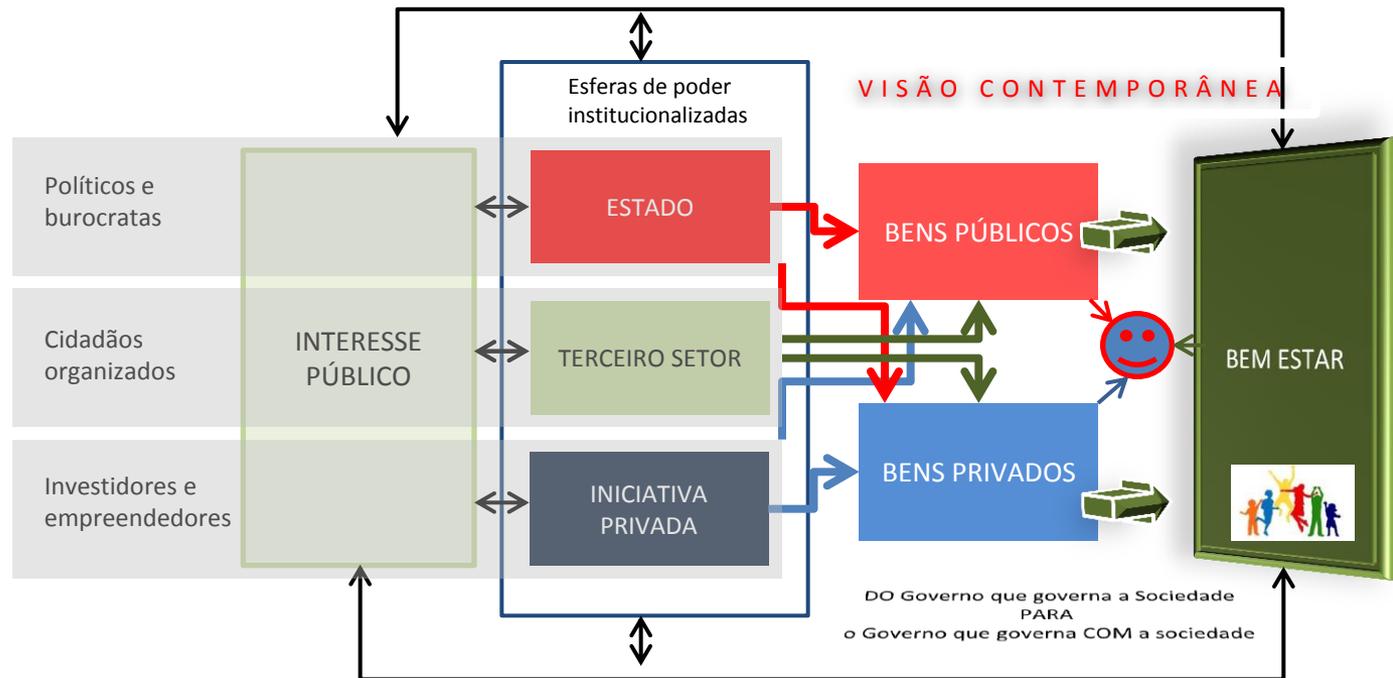
- Emergência de um novo contexto
 - Transformação, complexidade
 - **O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento**



Feedback Fonte: MARTINS; MARINI. Governança Para Resultados. 2010.

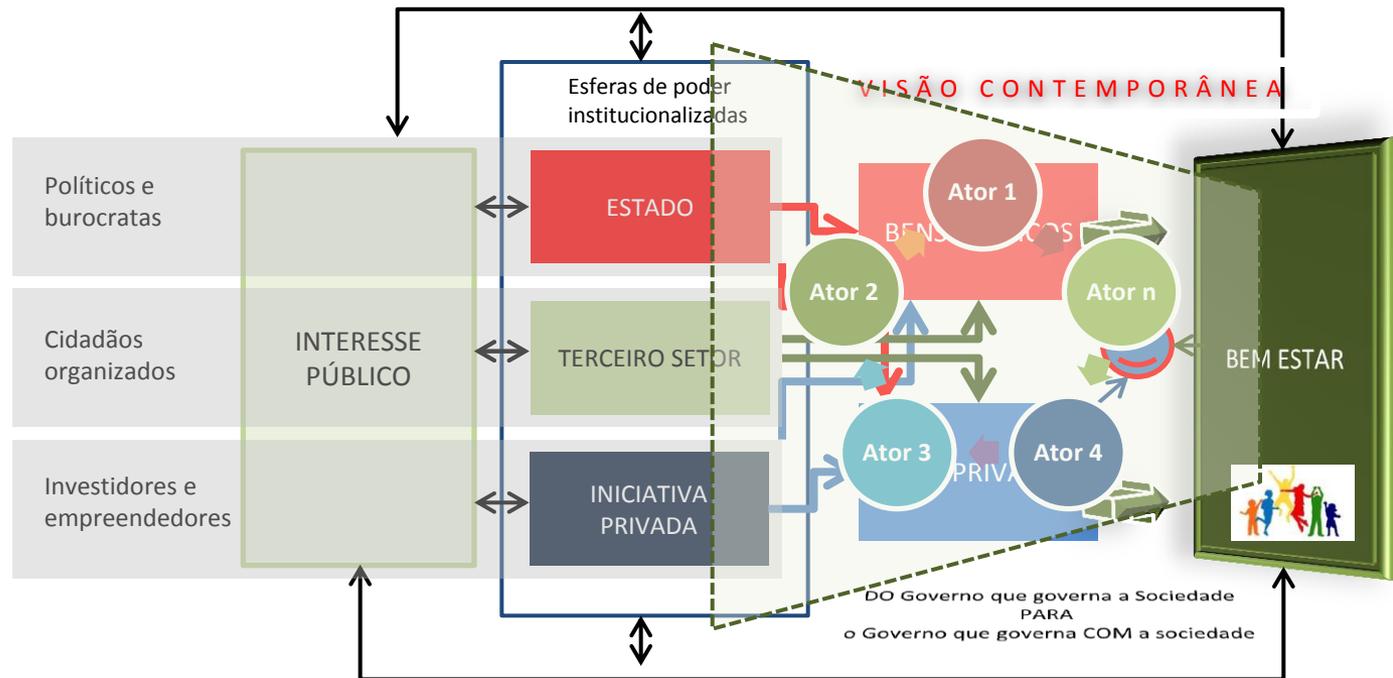
GPR na AP: EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONTEXTO

- Emergência de um novo contexto
 - Transformação, complexidade
 - **O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento**



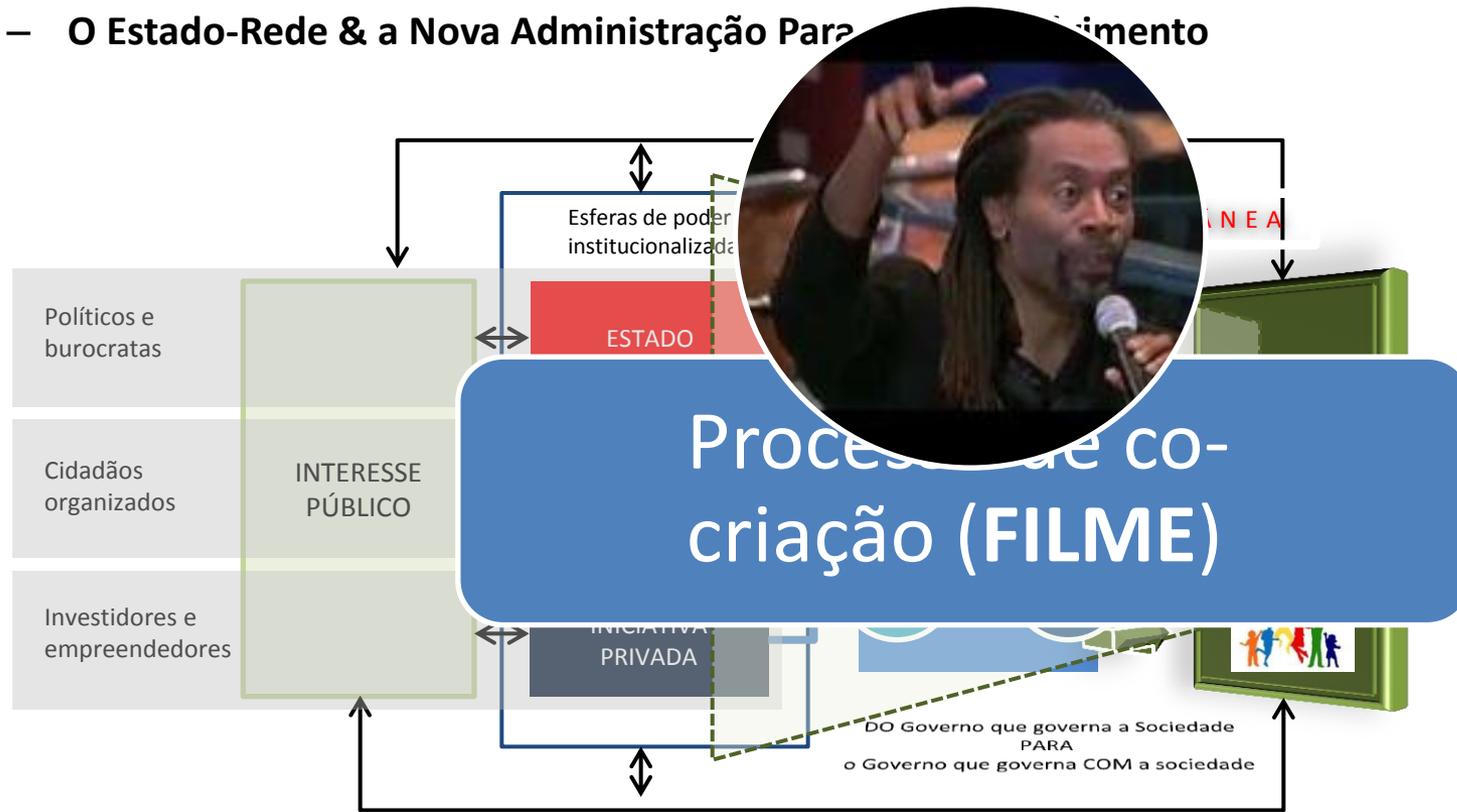
GPR na AP: EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONTEXTO

- Emergência de um novo contexto
 - Transformação, complexidade
 - **O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento**

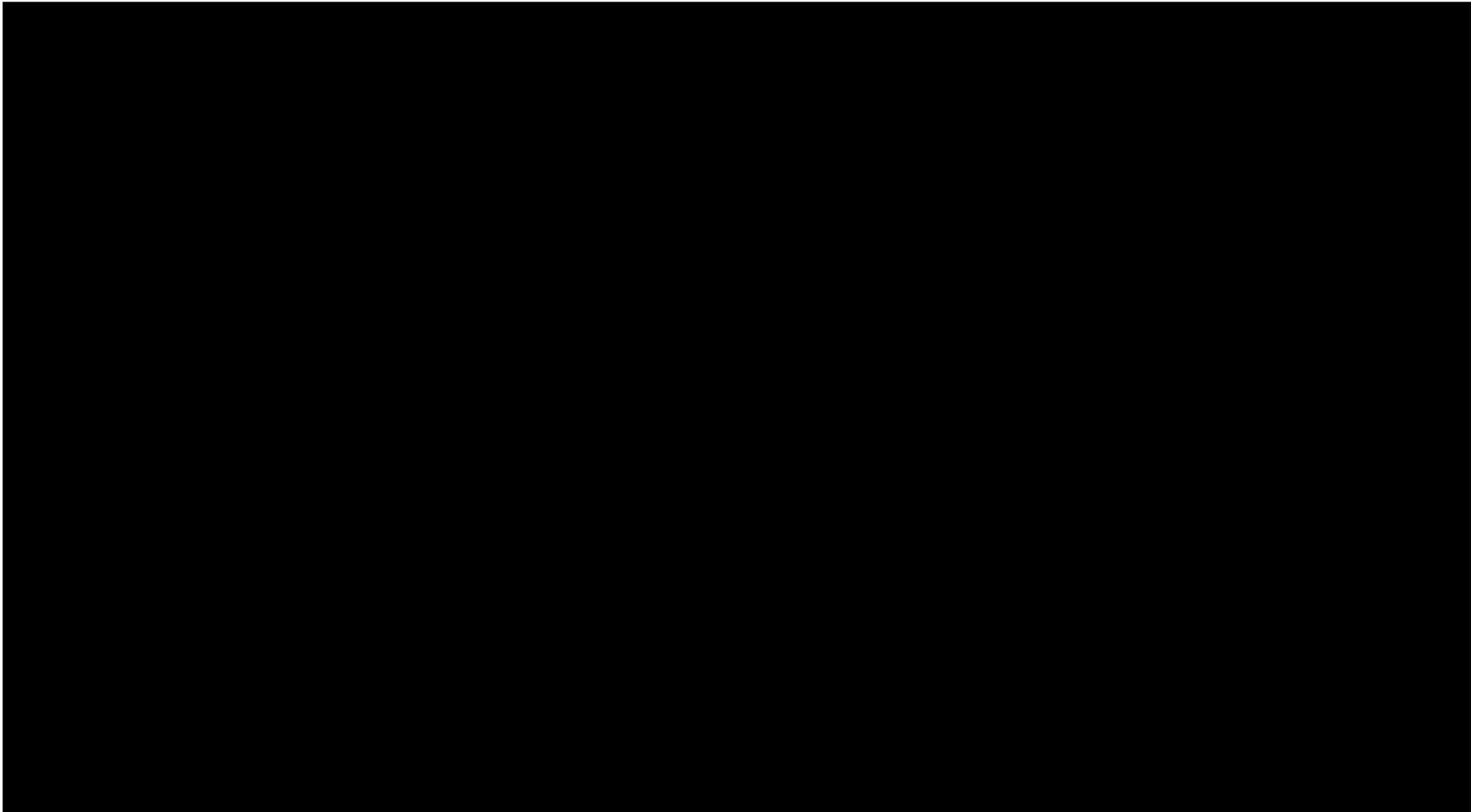


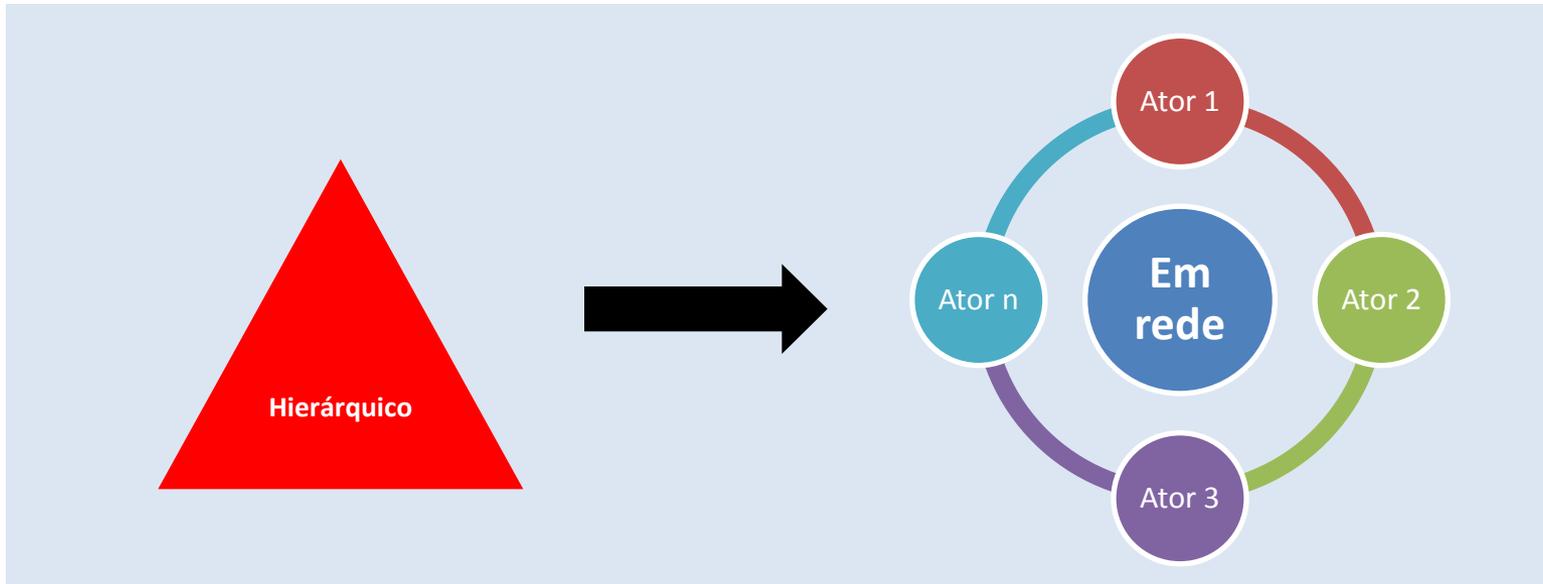
- Emergência de um novo contexto

- Transformação, complexidade
- **O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento**

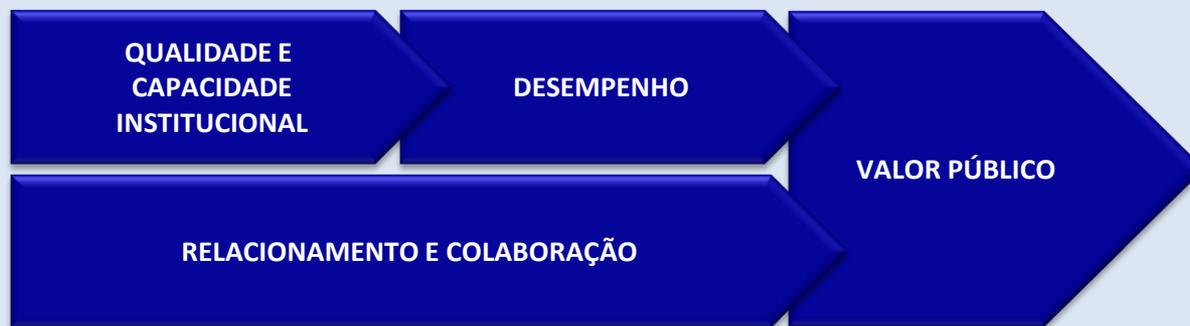


Feedback Fonte: MARTINS; MARINI. Governança Para Resultados. 2010.





- **Um modelo referencial: a cadeia de governança**
 - Valor público
 - Desempenho
 - Qualidade institucional
 - Relacionamento & colaboração
- Perspectivas



- **Um modelo referencial: a cadeia de governança**

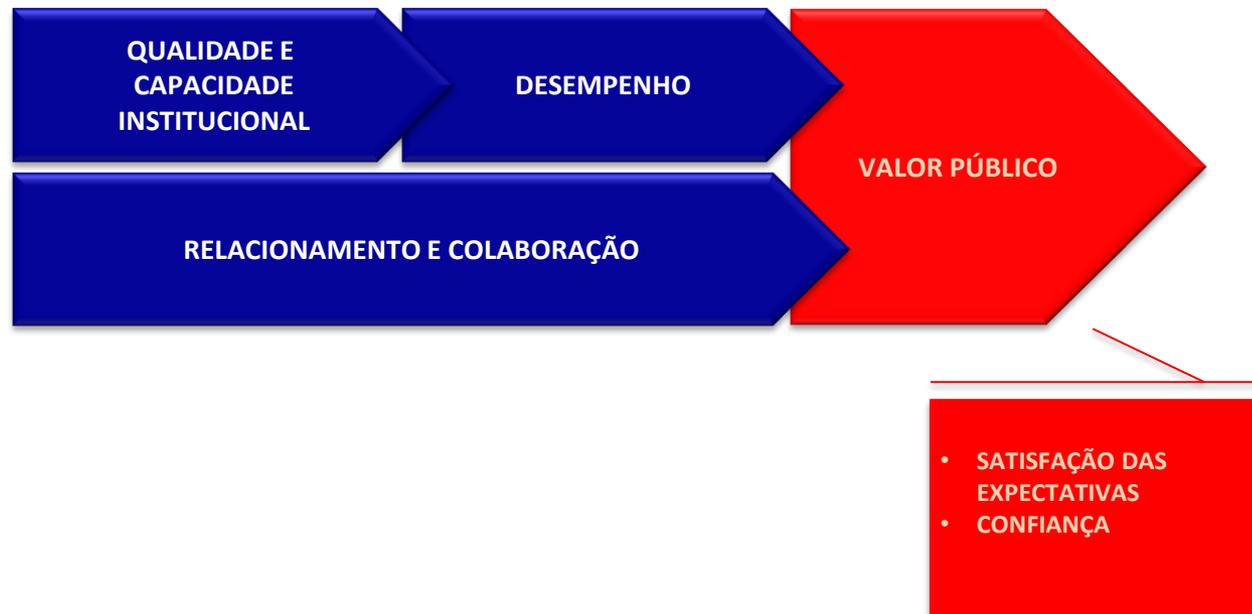
- Valor público
- Desempenho
- Qualidade institucional
- Relacionamento & colaboração

- **Perspectivas**

Fonte: Martins & Marini. REVISTA do TCU
número 130 • Maio/Agosto 2014

GPR na AP: UM MODELO REFERENCIAL

Um processo de geração de valor público

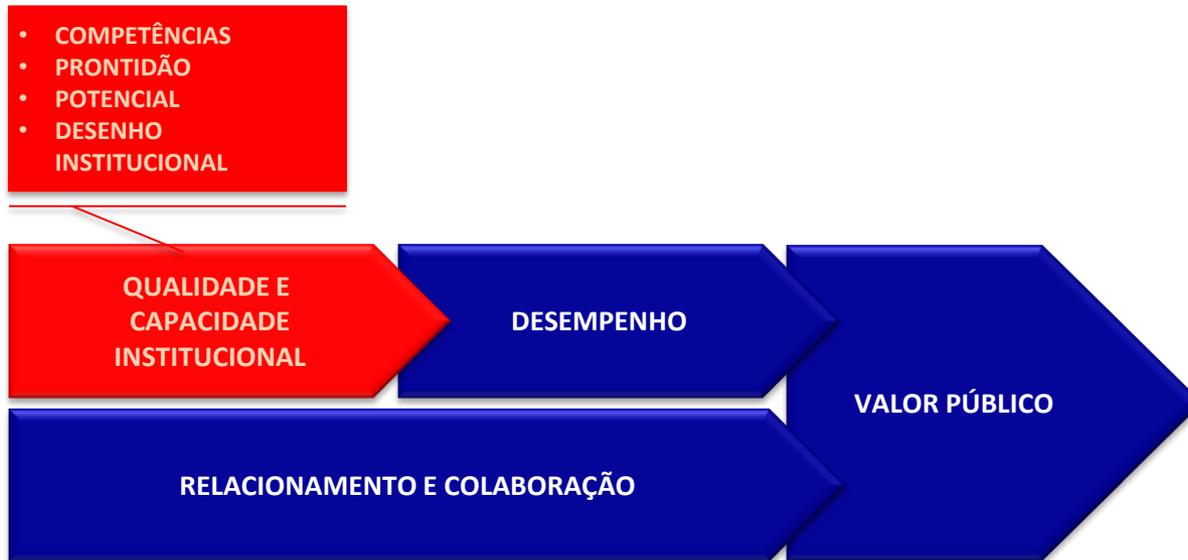


GPR na AP: UM MODELO REFERENCIAL Que requer níveis crescentes de desempenho



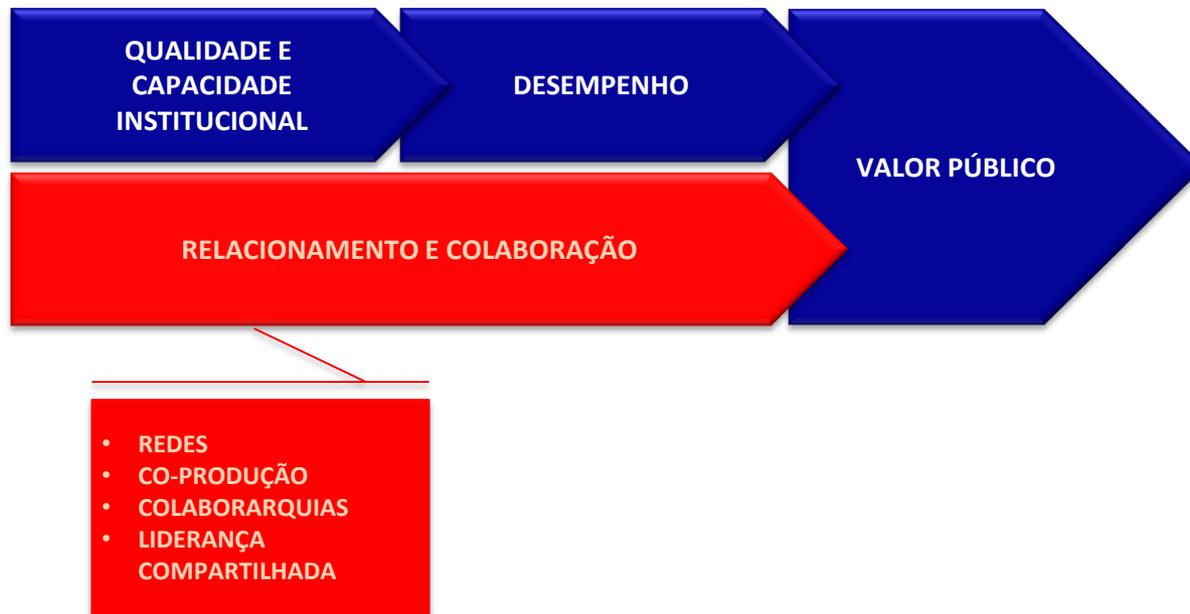
GPR na AP: UM MODELO REFERENCIAL

A partir do desenvolvimento de capacidades e qualidades institucionais



GPR na AP: UM MODELO REFERENCIAL

De forma interativa com parceiros e sociedade



Sugestões de temas para uma nova agenda

- **Preâmbulo**
 - Trajetórias de reformas da AP no Brasil
 - Complementaridade (Sec. XIX, XX e XXI)
 - Do protagonismo federal ao “equilíbrio federativo” (Agenda Federativa)
 - Relevância (GP nas Agendas...)
- **Emergência de um novo contexto: tempos de governança**
 - Transformação, complexidade
 - O Estado-Rede & a Nova Administração Para o Desenvolvimento
- **Um modelo referencial: a cadeia de governança**
 - Valor público
 - Desempenho
 - Qualidade institucional
 - Relacionamento & colaboração
- **Perspectivas**

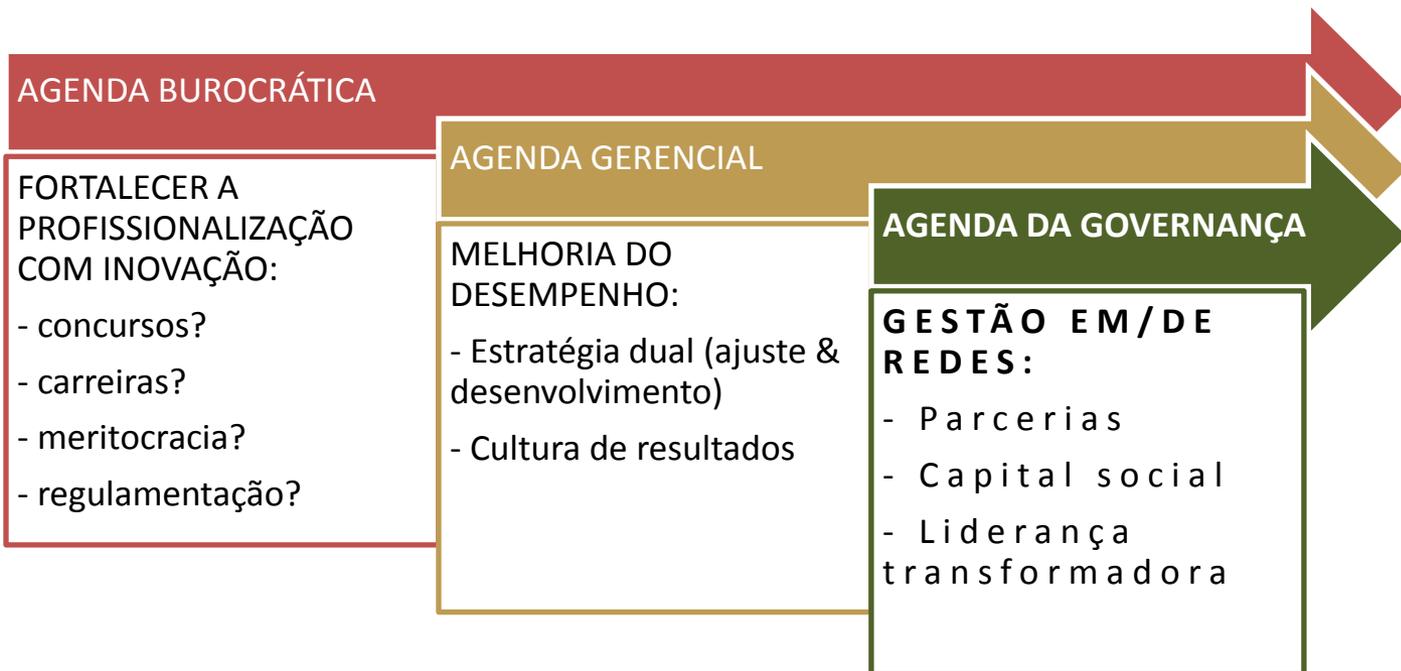
Um Panorama das Políticas de Gestão Pública nos Estados Brasileiros

ESTÁGIOS	PRIMÁRIO	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO
Gestão da Estratégia	PPA Orçamento-programa	Gestão por programas (carteiras prioritárias) Interação com órgãos de controle Modelos de contratualização	Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento por meio de pactuação abrangente. Orçamento para resultados. M&A intensivo e seletivo com aprendizagem Interlocação intensiva com atores (cortes setoriais, regionais e de público beneficiário)
Gestão da estrutura e processos	Estrutura tradicional, fortalecimento de quadros na Fazenda Agenda cartorial de regimentos e cargos comissionados Processos não otimizados	Fortalecimento nas áreas: fazenda, planejamento, administração e coordenação central Mecanismos de integração, governamental (conselhos, câmaras etc.) Programas de qualidade. Desburocratização. Políticas de direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação)	Otimização de processos e estruturas em liha com a estratégia Regionalização com contratualização de resultados Integração de processos administrativos Otimização da logística macro-governamental (instalações, comunicações etc.)
Gestão de parcerias	Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentais	Implementação de modelos de parceria localizados: Organizações Sociais, OSCIP & modelos híbridos	Gestão de redes multi-institucionais (capacidade de formulação, implementação e controle compartilhados) Implementação de PPPs Fortalecimento da gestão dos modelos de parceria (unidades, equipes, instrumentos)
Gestão de Pessoas	Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas	Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) Capacitação & implantação de escolas de governo Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades)	Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo Escola de governança Planejamento da força de trabalho Alinhamento de competências Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais) com remuneração variável Liderança transformadora

Um Panorama das Políticas de Gestão Pública nos Estados Brasileiros

ESTÁGIOS	PRIMÁRIO	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO
Gestão de Tecnologia da informação e comunicação	Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos Empresa de TI prestadora de serviço	Integração de sistemas Capacitação de servidores Infovias Redes Telecentros	Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico Governança em TI Segurança da informação Empresa de TI como integradora de soluções sob uma política de TI
Gestão de aquisições	Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas	Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição	Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e preço Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social
Gestão do atendimento ao público	Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos	Unidades integradas de atendimento Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento	Cidadão no centro. Integração serviços-processos: Ampliação e diversificação das formas / canais de atendimento (uso maciço de TI) Avaliação multidirecional
Gestão da ética e transparência	Controle contábil e de conformidade Corrupção é tabu e não há políticas de combate, apenas o sistema legal que gera mais impunidade	Controle de conformidade e controle de desempenho Códigos de ética e conduta Comitês de ética Transparência passiva limitada	Radicalização da transparência ativa com comunicação efetiva Integração entre controle de desempenho e avaliação de políticas com instrumentos sofisticados Política de combate à corrupção

E OS DESAFIOS PARA OS ESTADOS NAS 3 AGENDAS?



Inovar na Agenda tradicional

Resolver a nova equação do ajuste

Uma nova forma de governar

Sugestões de temas para uma nova agenda

PARA OS ESTADOS

Construção /Fortalecimento da Agenda Estratégica de Desenvolvimento:

Que resgate a perspectiva de **longo prazo** (por exemplo, 20 anos) com a definição clara do Valor Público a ser gerado.

Que assegure a **legitimidade** a partir de um processo de construção coletiva envolvendo as perspectivas dos diversos atores relevantes.

Que seja **mensurável** a partir da definição clara de indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Que estabeleça **prioridades** de forma a permitir distinguir o que é de fato estratégico e o exercício da disciplina estratégica (especialmente nos momentos de ajuste).

Que seja a **base** para a elaboração dos planos e orçamentos de médio prazo (PPAs).

Alinhamento (fortalecimento da capacidade de implementação):

Avaliação do grau de **maturação da Gestão para Resultados** incluindo os principais órgãos da estrutura administrativa do Estado.

Pactuação interna e externa.

Fortalecimento institucional, (cultura de resultados, arcabouço jurídico-institucional, estrutura, processos, tecnologias, aquisições etc).

Política de Gestão de **Pessoas**

Transparência e política de combate a corrupção

Atendimento, integração e qualidade dos serviços (cidadão no centro)

Programa de **Ajuste/Qualidade do Gasto**. Inclui análise da situação fiscal do Estado e adoção de medidas de curto e médio prazo, levando em consideração as prioridades estabelecidas no Plano (estratégia dual).

Sistemática de **M&A**:



Caio Marini

Diretor do Instituto Publix. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado, na Secretaria de Estado do Patrimônio e Administração e no Serviço Federal de Processamento de Dados do Ministério da Fazenda, onde foi Diretor de Negócios. É consultor junto a organismos internacionais (BID, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica internacional nas áreas de Reforma do Estado e modernização da gestão pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor-associado da Fundação Dom Cabral, e de escolas de governo no Brasil e no exterior. Tem diversas publicações no país e no exterior sobre gestão pública. Foi Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Governança Social de Minas Gerais. É membro do GLAP – Grupo Latino americano por la Administración Pública (iniciativa do IICA – Bélgica e INAP – México), avaliador do Concurso “Governarte: a arte do bom governo” na América Latina (organizado pelo BID) do Comitê Julgador do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal realizado pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, da Comissão Julgadora do Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais e do Consejo de Expertos en Gestión Pública de la Republica Argentina. Foi agraciado com a medalha Helio Beltrão do governo do Distrito Federal pela contribuição para a melhoria da gestão pública (decreto 30.369/2009).