

# GOVERNANÇA & DESENVOLVIMENTO

23

ANO 11 | MAIO DE 2015

**CONSAD** 15  
CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS  
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO



## VIII CONGRESSO CONSAD: COMPROMISSO COM RESULTADO EM TEMPOS DE CRISE

PONTO  
DE VISTA

“Os desafios da participação dos cidadãos, a tecnologia, a demografia e a globalização mudaram as expectativas. E os governos, agora, buscam novas maneiras de governar.”  
**Maryantonett Flumian, Presidente do Instituto de Governança do Canadá**

## PROMOÇÃO E REALIZAÇÃO:



Secretaria de  
Gestão Pública

Ministério do  
Planejamento



## APOIO:

Secretaria de Gestão  
Administrativa e  
Desburocratização



GOVERNO DE  
BRASÍLIA



BID

## PATROCÍNIO:



Bradesco



BANCO DO BRASIL



Correios



Banpará



pwc



ANESP  
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM  
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL



ENGdB  
Information Technology



VIII Congresso  
**CONSAD**  
de Gestão Pública



**56**  
painéis  
temáticos



**2.285**  
inscrições



**515**  
trabalhos  
inscritos



**172**  
trabalhos  
selecionados



## Expediente

### **PRESIDÊNCIA**

**ALICE VIANA SOARES MONTEIRO**  
Secretária de Estado da  
Administração do Pará

### **VICE-PRESIDÊNCIA**

**GUSTAVO MAURÍCIO FILGUEIRAS NOGUEIRA**  
Secretário de Estado da Administração e dos  
Recursos Humanos do Rio Grande do Norte

**LIVÂNIA MARIA DA SILVA FARIAS**  
Secretária de Estado da  
Administração da Paraíba

### **JUNTA FISCAL**

**Edelvino Goes da Silva Filho** – BA  
**Francisco José Alves da Silva** – PI

### **MEMBROS DO CONSAD**

**Sawana Leite de Sá Paulo Carvalho** – AC  
**Carlos Christian Reis Teixeira** – AL  
**Maria Goreth Silva e Souza** – AP  
**Lígia Abrahim Fraxe Licatti** – AM  
**Hugo Santana de Figueirêdo Júnior** – CE  
**Thiago Mello Peixoto da Silveira** – GO  
**Antonio Paulo Vogel** – DF  
**Dayse Maria Oslegher Lemos** – ES  
**Felipe Costa Camarão** – MA  
**Julio Cesar Modesto dos Santos** – MT  
**Carlos Alberto de Assis** – MS  
**Helvécio Miranda Magalhaes Junior** – MG  
**Dinorah Botto Portugal Nogara** – PR  
**Milton Coelho** – PE  
**Claudia Uchôa** – RJ  
**Eduardo Oliveira** – RS  
**Helena da Costa Bezerra (superintendente)** – RO  
**Frederico Linhares** – RR  
**João Batista Matos** – SC  
**Marcos Antonio Monteiro** – SP  
**João Augusto Gama da Silva** – SE  
**Geferson Oliveira Barros Filho** – TO

### **EDIÇÃO**

AP Comunicação

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

DUO Design

### **COORDENAÇÃO**

Mariana Pereira

### **JORNALISTA RESPONSÁVEL**

Paula Fonseca

### **CAPA**

André Gusmão

### **REVISÃO DE TEXTO**

Cláudia Falcão

### **FOTOGRAFIA**

Grupo K Produções  
(imagens do Congresso)

### **IMPRESSÃO**

Athalaia Gráfica e Editora

### **TIRAGEM**

1,5 mil exemplares

### **CONSAD**

Edifício Embassy Tower  
SRTVS Quadra 701 Bloco K  
Sala 520 | CEP: 70340-000  
Brasília-DF | Telefax: (61) 3322-5520

### **SECRETÁRIA-EXECUTIVA**

Iracy Gomes



[www.consad.org.br](http://www.consad.org.br)



[consad@consad.org.br](mailto:consad@consad.org.br)



[/congresso.consad](https://www.facebook.com/congresso.consad)



[@consad\\_](https://twitter.com/consad_)

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



# É PRECISO AVANÇAR

**N**este ano, a crise política e econômica deu o tom da oitava edição do Congresso Consad de Gestão Pública, que aconteceu no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília. É consenso entre especialistas que atuam na área da gestão pública que a busca pela qualidade do gasto precisa ser constante, sobretudo no momento em que os estados brasileiros tentam, com muito sacrifício, adequar-se ao ajuste fiscal imposto pelo governo.

O evento, que teve participação recorde de mais de 2 mil pessoas, mostra que gestores públicos de todo o País estão dispostos a enfrentar o momento difícil de forma criativa. Em tempos de desaceleração da economia, quando a descrença nas instituições públicas domina os cidadãos brasileiros, o Congresso do Consad mostra que a realidade é mais complexa do que se divulga.

A difícil conjuntura econômica aumenta a nossa responsabilidade e o nosso compromisso com resultados. A população exige dos governos, nos diferentes níveis, uma resposta pronta para suas demandas, em matéria de políticas públicas e de serviços. O cidadão espera por atendimento de qualidade na saúde, na educação, no transporte e na segurança. O Estado precisa ser sensível aos anseios da Nação.

Por isso, encontros, como o Congresso do Consad, são tão importantes para a troca de experiências e de conhecimentos entre governos. Os números dão a dimensão da importância desse evento: foram apresentadas, ao todo, 515 propostas, mas, por limite de tempo, somente 172 fizeram parte da nossa programação. Os trabalhos provêm do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, e quase a metade é contribuição dos Estados – o dobro do conteúdo discutido nos anos anteriores.

Os painelistas participantes representam 16 dos 27 estados da Federação. Dessa maneira, os congressos legitimam-se como espaço de prestígio para a expressão do que há de mais avançado em gestão pública no País.

Como nos congressos anteriores, tivemos uma participação internacional e, nesta edição, contamos com a presença ilustre da presidente do Instituto de Governança do

Canadá, Maryantonett Flumian, que tem mais de 20 anos de experiência como executiva sênior, no Serviço Público Federal do Canadá. O evento também incentivou debates sobre inovação nas áreas de compras públicas, parcerias com o setor privado por meio das PPPs, previdência social, além de iniciativas que visam a construir uma burocracia pública profissional, competente e motivada.

Lembro aqui, também, que, neste ano, a realização do Congresso teve a felicidade de coincidir com uma data festiva: em novembro próximo, o Consad completa 15 anos. Durante esse período, temos procurado cumprir, da melhor forma possível, a nossa missão de fomentar padrões de gestão pública baseados na qualidade e na eficiência dos serviços, no mérito, na transparência e no compromisso com resultados.

Temos sido, também, defensores do equilíbrio federativo, do desenvolvimento e da democracia! Valores que sempre defenderemos nos encontros e que estão impressos aqui, em mais uma edição de Governança & Desenvolvimento.

Desejo a todos uma ótima leitura!

Alice Viana

**Presidente do Consad**



10

**CAPA**

Crise e qualidade do gasto público



15

**VIII CONGRESSO CONSAD**

Reconhecimento às pratas da casa

19

O cidadão em primeiro lugar

22

População com voz ativa

25

Servidores são premiados com curso no exterior

27

**PAINÉIS**

28

**Painel 1** A construção dos perfis profissionais para a execução das políticas públicas

29

**Painel 2** Estratégias e programas de formação de gestores públicos com o apoio da Educação a Distância (EaD)

30

**Painel 3** Servidores públicos federais: perfil e novos olhares e perspectivas

31

**Painel 4** Perfis de competências: subsídios para a seleção e o desenvolvimento de lideranças no setor público

32

**Painel 5** Regimes de aposentadoria e gestão previdenciária no serviço público

33

**Painel 6** Gestão por competência na Administração Pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações

34

**Painel 7** Experiências de desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho na gestão pública

36

**Painel 8** Experiências de negociação salarial, remuneração variável e movimentação de pessoal no setor público

36

**Painel 9** Escolas de governo, estratégias de capacitação e gestão do conhecimento

37

**Painel 10** Metodologias para a modernização e o dimensionamento da força de trabalho em governos e organizações públicas

- 39 Painel 11** O sistema de recursos humanos como instrumento para gestão de pessoas: a experiência dos governos do Espírito Santo e de Minas Gerais
- 40 Painel 12** Instrumentos de gestão de carreiras e critérios para a nomeação de dirigentes públicos
- 41 Painel 13** Gestão estratégica para resultados
- 42 Painel 14** Modelos e práticas de gestão por resultado para o desenvolvimento
- 43 Painel 15** O avanço das práticas de gestão por resultados no Brasil: tendência de política pública de gestão
- 44 Painel 16** Ferramentas de implementação da gestão orientada por resultados: teoria e prática
- 45 Painel 17** Regulação de serviços públicos e monitoramento de indicadores de resultados mercadológicos
- 46 Painel 18** Avaliação de resultados como política de governo: uma tendência
- 47 Painel 19** Monitoramento e gestão de projetos estratégicos governamentais como estratégia de governo
- 49 Painel 20** Escritórios de projetos e gestão de portfólio: a disseminação da política de gestão pública
- 50 Painel 22** Modernização da gestão no Judiciário e no Ministério Público como estratégia de institucionalização do Poder Judiciário
- 51 Painel 23** Impacto do monitoramento e da avaliação de programas e de projetos sociais na entrega ao cidadão
- 52 Painel 24** Integração do orçamento público e de processos na agenda da gestão por resultados
- 53 Painel 25** Planejamento estratégico e gestão por resultados na área da saúde
- 55 Painel 26** Instrumentos de governança, participação e controle social: a experiência dos municípios de Minas Gerais
- 56 Painel 27** Dimensões contemporâneas da gestão pública em ambientes complexos
- 58 Painel 28** A coordenação de estratégias inovadoras para a melhoria da gestão pública no município de Niterói
- 59 Painel 29** Nova lei de fomento e colaboração (Lei nº 13.019/2014): desafios e oportunidades sobre a gestão das parcerias na União, nos estados e nos municípios
- 60 Painel 30** Políticas públicas e agendas transversais: novos desafios para a governança democrática
- 61 Painel 31** Governança e participação: aportes da experiência recente no Brasil
- 62 Painel 32** Promovendo a governança nos governos subnacionais: novas práticas e estruturas
- 64 Painel 34** Práticas participativas em governos municipais
- 65 Painel 35** Abertura de bases de dados e colaboração cidadã



- 66 Painel 36** Disseminação do conhecimento e participação social no serviço público
- 67 Painel 37** Relógio da economia: ferramenta de transparência e e-democracia na América Latina
- 68 Painel 38** Aplicações de governo eletrônico e modernização de processos
- 69 Painel 39** Tecnologias emergentes em governo eletrônico
- 70 Painel 40** A construção de modelos transversais para a gestão de serviços públicos
- 71 Painel 41** Inovação na modelagem organizacional: em busca da flexibilidade
- 72 Painel 42** Organização em rede para a gestão interfederativa de políticas públicas
- 73 Painel 43** Contratualização e parcerias com OS e entidades do terceiro setor: em busca da legitimidade
- 74 Painel 44** Gestão de processos e burocratização: desafio para as organizações públicas
- 75 Painel 45** Consórcios e alianças para a gestão de serviços sociais
- 76 Painel 46** Avanços e resultados da gestão patrimonial nos estados
- 78 Painel 47** A qualidade da gestão fiscal nos estados e municípios: situação, desafios e perspectivas
- 79 Painel 48** Concentração e centralização das compras e contratações: visões sobre a experiência da Administração Pública brasileira
- 80 Painel 49** Compras públicas e gestão logística: inovações e contribuições para a eficiência no Estado de Minas Gerais
- 81 Painel 50** As finanças públicas estaduais: evolução, características e desafios da execução orçamentária no contexto de Minas Gerais
- 82 Painel 51** Redução de custos nas licitações
- 83 Painel 52** Experiências de coordenação e centralização das compras: uma nova tendência?
- 84 Painel 53** Inovando os formatos de contratação na Administração Pública
- 85 Painel 54** Diagnósticos e propostas em temas críticos das compras públicas
- 86 Painel 55** A implantação das políticas de fomento nas compras públicas: resultados e perspectivas
- 87 Painel 56** Reflexões e alternativas para a crise fiscal nos novos governos

**ESTADOS**

- 90** **ACRE** – Gestão pública como forma de valorizar os funcionários
- 92** **ALAGOAS** – Estado cumpre metas de gestão em 100 dias de governo
- 94** **AMAZONAS** – Interiorizar o desenvolvimento econômico é prioridade
- 96** **BAHIA** – Governo adota diretrizes para planejamento e gestão
- 98** **CEARÁ** – O novo modelo de construção do Plano Plurianual 2016-2019
- 100** **DISTRITO FEDERAL** – Em busca do equilíbrio fiscal e social na capital federal
- 102** **ESPÍRITO SANTO** – Programa prepara servidores para a aposentadoria
- 104** **GOIÁS** – Reforma Administrativa torna Goiás a máquina mais enxuta do País
- 106** **MARANHÃO** – Governo investe na valorização dos servidores públicos
- 108** **MINAS GERAIS** – Fóruns Regionais: a evolução da gestão participativa
- 110** **PARÁ** – Índice de progresso social é referência nas ações do Pará
- 112** **PARAÍBA** – Paraíba adota gestão eletrônica de documentos
- 114** **PARANÁ** – Redução de servidores em licença médica resulta em economia
- 116** **PERNAMBUCO** – Boas práticas em gestão pública são premiadas em Pernambuco
- 118** **PIAUÍ** – Rede de descontos beneficia mais de 90 mil servidores  
Estado planeja recadastrar todos os funcionários públicos
- 120** **RIO DE JANEIRO** – Sistema de compras ganhará nova versão no Rio de Janeiro
- 122** **RIO GRANDE DO NORTE** – Estado se prepara para iniciar censo previdenciário
- 124** **RIO GRANDE DO SUL** – Acordo de resultados define ações prioritárias do governo
- 126** **SANTA CATARINA** – Plano garante saúde aos servidores catarinenses
- 128** **SÃO PAULO** – Nova ferramenta incentiva participação popular
- 130** **SERGIPE** – Prioridade nas licitações para micro e pequenas empresas
- 132** **TOCANTINS** – Instituto de previdência em busca da recuperação





## CRISE E QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Especialistas discutem, durante o VIII Congresso Consad de Gestão Pública, como garantir os serviços básicos prestados à população em época de crise e de forte ajuste fiscal

■ TEXTO: CHARLOTTE VILELA  
FOTOS: GRUPO K PRODUÇÕES





**M**omentos distintos do Brasil separam as duas últimas edições do Congresso Consad de Gestão Pública. Em 2014, viviam-se as expectativas com os novos caminhos que se apresentariam com as eleições, sobretudo, presidenciais e governamentais. Já em 2015, a crise política e econômica, além dos esforços dos estados em se adequarem ao ajuste fiscal, deu o tom da oitava edição do evento, que reuniu 2.285 pessoas no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília.

Porém, o cenário não foi de pessimismo, mas, sim, afirmativo perante os caminhos que a área administrativa tem pela frente. “Os números e os resultados deste Congresso são recordes e demonstram a disposição de se enfrentar, de forma mais criativa, esse momento difícil de ajuste fiscal, de crise econômica, buscando, de fato, possibilidades de superação desse desafio que extrapola os meros cortes lineares do orçamento”, afirmou a Presidente do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), Alice Viana.

A presidente ressaltou que é preciso exercitar as boas práticas e estruturar o desenvolvimento da gestão pública do País, de forma a melhorar a qualidade das entregas de bens e de serviços à sociedade. Segundo ela, é preciso otimizar o uso de recursos de modo permanente e não apenas em ocasião de crise. “O momento apresenta-nos a oportunidade de cultivar cultura perene da administração que prime pela qualidade do gasto, na busca de agenda de governança de resultados”, ressaltou Alice, que também é Secretária de Estado da Administração do Pará.

Ao lado de Gustavo Nogueira e de Livânia Farias, 1º e 2º Vice-Presidentes do Consad e Secretários de Estado da Administração do Rio Grande do Norte e da Paraíba, respectivamente, ela conduziu a solenidade do evento, que é considerado o maior do Brasil sobre gestão pública – e o terceiro maior com essa temática na América Latina.

Participaram da cerimônia o Governador do Distrito Federal, Rodrigo Rollemberg; o Presidente da Frente Parlamentar Mista de Gestão Pública, o Deputado Federal Gilberto Nascimento; o Especialista em Modernização do Estado do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Ricardo Gazel; a Vice-Presidente de Administração dos Correios, Célia Corrêa; e o Gerente de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, Bruno Quick. Na plateia do auditório máster, também estiveram presentes os representantes e secretários de Estado da Administração/Gestão do Acre, da Bahia, de Goiás, do Maranhão, do Mato Grosso, do Paraná, de Pernambuco, do Piauí, do Rio de Janeiro, de Santa Catarina, do Tocantins, e do Distrito Federal.



**Cerimônia de abertura do VIII Congresso Consad**

Em seu discurso, o governador Rodrigo Rollemberg falou da rica troca de experiências oferecida pelo Congresso Consad: “agradeço pela realização deste encontro aqui, na nossa cidade. Esta é uma vocação de Brasília: ser um centro de eventos com caráter político, científico e de trabalho”. E completou: “vivemos uma crise econômica, política, ética, e isso reflete-se na Administração Pública. Sabemos dos enormes desafios dos estados e municípios para cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal. E é neste momento que mais precisamos de qualidade de gestão”.

Para Rollemberg, ter a participação de servidores motivados é fundamental. “Esta é uma oportunidade para conhecer o que cada Estado está fazendo para cumprir essa lei e como está ampliando seus instrumentos de transparência, componente imprescindível para a gestão democrática e eficiente, como exigência de cada brasileiro”, frisou.

## Novo modelo

O Deputado Federal Gilberto Nascimento comentou a disponibilidade de a Frente Parlamentar Mista de Gestão Pública contribuir com o Consad naquilo em que a legislação ainda não alcançar, bem como a responsabilidade de os gestores darem a melhor finalidade à arrecadação de impostos no País.

Segundo Nascimento, as pessoas gastam um terço de seu tempo trabalhado pagando impostos. Por isso, a necessidade do Brasil ter bons gestores que criem meca-

nismos para aproveitar melhor os recursos em áreas como educação, saúde e segurança. “Nós, da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, colocamo-nos à disposição para viabilizar os bons projetos pendentes em razão da falta de legislação. Queremos contribuir naquilo que for necessário para que a gestão pública deste País possa avançar”, reforçou.

Já Bruno Quick, do Sebrae Nacional, chamou a atenção para o esgotamento do atual modelo de gestão. Em sua avaliação, as instituições precisam parar de olhar para dentro, pois, hoje, a sociedade é extremamente dinâmica e está organizada em redes. “O povo está cada vez mais educado e informado e quer mais e melhor em termos de resposta do Estado que financia, mas isso gera grandes responsabilidades na gestão pública”.

O Gerente de Políticas Públicas argumentou, ainda, que o Sebrae junta-se a instituições como o Consad para fazer com que “as políticas públicas voltadas para a melhoria do ambiente de negócios, o estímulo ao empreendedorismo e a competitividade possam, de fato, efetivar-se”.

## Recorde em números

Das 27 unidades federativas, 16 participaram ativamente do evento, que, neste ano, também celebra os 15 anos do Consad. Foi recorde também o número de painéis apresentados: dos 515 trabalhos inscritos, 172 foram selecionados pelo Comitê Científico do Congresso



Consad de Gestão Pública – que é coordenado por Evelyn Levy – e já estão disponíveis no Banco do Conhecimento, plataforma lançada pela entidade em 2014.

A Presidente do Consad, Alice Viana, atentou que as propostas dos painéis provêm do Executivo, do Legislativo e do Judiciário. “Quase a metade é contribuição dos estados; aproximadamente 30%, da União; e 8%, dos municípios – o dobro do conteúdo discutido nos anos anteriores. Trata-se não somente do maior de todos os congressos de gestão pública, mas de evento realmente nacional”, revelou.

Alice Viana também compartilhou com a plateia dados do Congresso Consad de 2014, que acusou que 92% dos participantes replicaram as experiências apresentadas durante os três dias do evento, “o que demonstra a capacidade de o Consad disseminar conhecimento entre os estados”, analisou.

Para Evelyn Levy, conseguir realizar um evento deste porte em um ano como este já foi muito positivo. “Contar com um número de participantes recorde, que não mediram esforços para estar conosco, foi uma gratíssima surpresa”, considerou.

## Temas relevantes

Além dos 56 painéis que abordaram os mais variados assuntos pertinentes à administração dos estados, a pro-



**Governador do DF, Rodrigo Rollemberg**

gramação do Congresso contemplou as mesas-redondas “Simplificando para promover melhores serviços” e “Dilema dos governos estaduais: melhoria da qualidade do gasto público”. Já a conferência magna “Caminhos para a melhora da eficiência e da qualidade dos serviços públicos” contou com a presença da Presidente do Instituto de Governança do Canadá, Maryantonett Flumian.

A 2ª Vice-Presidente do Consad e Secretária de Estado



**Presidente do Consad, Alice Viana**





**Presidente da Frente Parlamentar Mista de Gestão Pública, Deputado Gilberto Nascimento**

da Administração da Paraíba, Livânia Farias, elogiou o alto nível do encontro. “Em um momento como este, conseguir reunir mais de 2 mil pessoas em um congresso diz muito sobre a contribuição do Consad à ges-

tão pública. Vimos, aqui, ideias muito concretas e soluções aplicáveis”, disse.

Livânia Farias comemorou a participação da Paraíba, que compartilhou seu sistema de gestão de patrimônio *on-line*. “Vários estados mostraram-se interessados em nos receber para saber mais da implementação do nosso sistema. O compartilhamento de experiências é, realmente, uma realidade promovida pelo Consad”, complementou.

A Diretora da Escola de Governo do Paraná, Francine Wosniak, representou a Secretaria de Administração e Previdência do seu Estado. Ela comentou a similaridade das dificuldades enfrentadas por todas as regiões do Brasil. “A realização de eventos como este é de suma importância para o compartilhamento de experiências nacionais. Como os estados vivem situação muito semelhante, é o momento de aprender com o outro, ver o que se pode replicar, adaptar, remodelar. É uma vivência muito valiosa”.

Francine ressaltou, ainda, a similaridade dos temas da Escola de Governo com os apresentados no Congresso Consad. “São agendas que permeiam o nosso dia, como melhoria e otimização do gasto, contas públicas, formação de pessoas, desenvolvimento de lideranças, papel do gestor”, enumerou.



**Secretários de Administração/Gestão de todo o País participam do evento**

# RECONHECIMENTO ÀS PRATAS DA CASA

Cinco ex-presidentes do Consad foram homenageados pela contribuição para o fortalecimento da entidade e a atuação profissional em defesa da gestão pública

■ TEXTO: CHARLOTTE VILELA E PAULA FONSECA  
FOTOS: GRUPO K PRODUÇÕES



**Eduardo Diogo, Sérgio Ruy Barbosa, Paulo César Medeiros, Alice Viana, Jeovalter Correia e Celestino Roque**

**E**m 2010, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) completou 15 anos da sua fundação apenas em novembro, as comemorações já começaram com a entrega do Mérito Consad de Gestão Pública a cinco ex-presidentes da entidade: Celestino Roque Secco, Jeovalter Correia Santos, Paulo César Medeiros, Sérgio Ruy Barbosa e Eduardo Diogo.

A honraria é concedida anualmente a personalidades brasileiras em reconhecimento à atuação profissional, de pesquisa ou de política em defesa da gestão pública. Os contemplados receberam uma placa comemorativa das mãos de representantes de instituições patrocinadoras do Congresso Consad, como os Correios, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Sebrae Nacional.

A Presidente do Conselho, Alice Viana, ressaltou a alegria de homenagear ex-presidentes que tanto contribuíram para o fortalecimento da entidade dedicada à melhoria da gestão pública, “que já é a maior do País e se consolida como espaço fundamental de discussão e de

desenvolvimento de políticas públicas”, disse a também Secretária de Estado da Administração do Pará.

À frente do Consad entre 2010 e 2012, Sérgio Ruy Barbosa revelou uma característica que poderia ter tornado a entidade frágil: a sazonalidade dos secretários, com prazos para entrega de cargos determinados, normalmente, de quatro anos, podendo acontecer a troca de todos de uma única vez, com a mudança de governo. “Isso poderia contribuir para que não houvesse continuidade dos trabalhos iniciados, mas o Consad transformou-se em uma instituição relevante no contexto da gestão”, afirmou.

Entre os frutos colhidos pelo Conselho, o ex-presidente destacou as parcerias com o Governo Federal, a interlocução com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), além de uma série de iniciativas que ajudam a melhorar a performance das secretarias de Estado da Administração/Gestão e, consequentemente, do Brasil.

De acordo com ele, há continuidade e evolução da entidade, desde que foi elaborada a carta de intenções

junto ao MPOG, em 2008. “É preciso segurar e avançar com essa tocha para a gestão mais eficiente, transparente, democrática e preocupada com a qualidade de vida das pessoas”, defendeu.

Sérgio concluiu o seu discurso, dizendo que o momento de crise fiscal gera dificuldades muito grandes também pela falta de recursos e põe em cheque a capacidade de realização dos gestores. “Mas, como vemos aqui, com toda essa audiência no Congresso Consad, há vida, vontade, renovação e pessoal inteligente, capaz e comprometido com a gestão pública”.

## Contribuições essenciais

Para Celestino Roque Secco, que presidiu o Conselho entre 2000 e 2002, ter feito parte do grupo que conduziu a criação da entidade a partir dos fóruns itinerantes trimestrais é inestimável. “Fui um dos responsáveis pelo Consad, que vem promovendo mudanças fantásticas na luta para modernizar a gestão pública, apostando na eficiência dos serviços prestados à sociedade”, atentou.

Entre 2005 e 2006, quando comandava a instituição, Jeovalter Correia Santos organizou o diálogo que culminou no Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública Estadual. “Foi um momento muito rico, em que

constatamos o protagonismo dos estados na nova gestão pública do País”, lembrou.

Para Paulo César Medeiros, presidente entre os anos de 2008 e 2010, a isenção com que os agraciados com o Mérito Consad são escolhidos é motivo de honra. “Quando criamos a premiação, cercamo-nos de todos os cuidados para que as pessoas que o recebessem realmente fossem merecedoras. Vivi passagens muito marcantes como presidente do Consad, entre elas, a assinatura da Carta de Brasília e a realização do I Congresso Consad de Gestão Pública”, comentou.

À frente da instituição entre 2012 e 2014, Eduardo Diogo fez questão de relembrar a contribuição que tantas outras pessoas prestaram ao Consad. “É um importante reconhecimento dado aos ex-presidentes, mas extensivo a todos os que lideraram conselhos ao longo desses 15 anos. Poder representar uma equipe de tanta qualidade é uma grande honra”, elogiou.

## Trajetória de sucesso

O Consad vem passando por várias transições, consolidando-se como plataforma com múltiplas dimensões, em que há articulações entre os secretários e o Congresso Nacional, o Ministério do Planejamento, Orçamento e

# GALERIA DO MÉRITO CONSAD 2015

2000/2002



## CELESTINO ROQUE SECCO

Filósofo, especialista em Administração Pública e mestre em Gestão de Desenvolvimento e Cooperação, já foi Deputado Estadual de Santa Catarina, presidente da Escola do Legislativo e da União de Parlamentares do Mercosul. Foi Secretário de Estado da Administração, da Casa Civil, de Governo e de Qualidade e Produtividade. Participou da criação do Consad e foi o primeiro presidente da instituição, entre 2000 e 2002.

2005/2006



## JEOVALTER CORREIA SANTOS

Cientista contábil, é especialista em Administração Tributária, Análise e Auditoria Contábil, Controladoria e Perícia e Excelência em Gestão Pública. Presidiu a Agência Goiana de Administração Pública, o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado de Goiás e a Federação Nacional do Fisco. Assumiu a presidência do Consad entre 2005 e 2006.



Gestão, os governadores, os servidores, os acadêmicos, outros conselhos e setores, a mídia e a sociedade civil.

A origem do Conselho, porém, data de 1991, quando foi instituído o Fórum de Secretários para acompanhar, participar e ajudar a implementar as mudanças administrativas do Brasil, desde a gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Na década seguinte, com a Reforma Gerencial e a Lei de Responsabilidade Fiscal, o grupo fortaleceu-se.

Graças ao Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), em 2000, foi fundada a entidade, que passou a ter sede própria em Brasília, em 2006. A troca e o intercâmbio de experiências de gestão estão na base do Consad, que, em 2008, promoveu a primeira edição do Congresso Consad de Gestão Pública, com o apoio do BID e do Banco Mundial.

Atualmente, entre patrocinadores e apoiadores, são 18 instituições, o que diz muito sobre a credibilidade deste Congresso. Com atenção à informatização, em 2014, o Consad criou o Banco do Conhecimento, ferramenta de pesquisa destinada a quem trabalha com Administração Pública, já que todo o conteúdo dos eventos realizados pela entidade pode ser acessado gratuitamente.



Célia Corrêa e Gustavo Nogueira

### Selo Consad

Os 15 anos do Consad foram marcados, ainda, pelo lançamento do selo personalizado e do carimbo comemorativo desenvolvidos pelos Correios.

“Estamos honrados em apoiar essa realização que marca os 15 anos desta importante instituição que atua em prol da eficiência da gestão. Esse selo, além de circular nas correspondências oficiais, vai enriquecer acervos de colecionadores do Brasil e do mundo afora”, explicou a Vice-Presidente de Administração dos Correios, Célia Corrêa.

2008/2010



## PAULO CÉSAR MEDEIROS

Economista e mestre em Administração Pública, foi Auditor do Tesouro e Secretário de Finanças e de Administração e Planejamento da Prefeitura de Natal. Em 2005, assumiu a Secretaria de Estado da Administração e Recursos Humanos do Rio Grande do Norte e, atualmente, é Subsecretário de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro. Esteve à frente do Consad entre 2008 e 2010.

2010/2012



## SÉRGIO RUY BARBOSA

Graduado em Comunicação Social e mestre em Administração Pública, foi Secretário da Fazenda e Planejamento de Duque de Caxias e Conselheiro da Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado. Em 2007, comandou a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro. Foi presidente do Consad entre 2010 e 2012.

2012/2014



## EDUARDO DIOGO

Bacharel em Direito, foi presidente do Conselho Consultivo de Políticas de Inclusão Social, do Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas e da Confederação Nacional dos Jovens Empregados, além de membro do Fórum de Líderes Brasil e Mercosul. Exerceu a função de Secretário de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará e comandou o Consad de 2012 a 2014.

INOVAÇÃO, SEGURANÇA,  
AGILIDADE E TRANSPARÊNCIA.



Reconhecida por seu pioneirismo na gestão de margem consignável, atendendo aproximadamente 2,5 milhões de servidores públicos por meio do **eConsig**, a Zetra amplia seu portfólio de soluções de tecnologia de ponta.



## ZOOM.RH

Solução para o Gestor acompanhar e auxiliar o cumprimento da LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal) na evolução das despesas da folha de pagamento.



Utilizado pelas Consignatárias para produzirem propostas, contratos e formulários por meio de dispositivos móveis.



Voltado para os clientes do eConsig, tem como foco reduzir a inadimplência e o endividamento dos servidores públicos.



Permite consultar extratos, realizar simulações e demais serviços estabelecidos pelos gestores.



(11) 5181 7095 COMERCIAL  
comercial@zetrasoft.com.br

ZETRASOFT.COM.BR



# O CIDADÃO EM PRIMEIRO LUGAR

Em sua estreia no Congresso Consad, especialista canadense apresentou exemplos de governo modernizador que centraliza o foco nas necessidades da população

■ TEXTO: LARITA ARÊA  
FOTOS: GRUPO K PRODUÇÕES



Maryantonett Flumian: governança em foco

**C**onsiderada uma das maiores especialistas em soluções de melhoria de processos e de serviços prestados ao cidadão, a canadense Maryantonett Flumian conduziu a conferência “Caminhos para a melhora da eficiência e da qualidade dos serviços públicos”, na abertura do VIII Congresso Consad de Gestão Pública.

Ela iniciou a sua carreira no serviço público em 1981 e, atualmente, é Presidente do Instituto de Governança do Canadá, país que se destaca por ser um dos mais desenvolvidos do mundo e por ter uma gestão eficiente e eficaz, totalmente centrada no cidadão. Outro diferencial é o uso de avançadas tecnologias para modernizar os serviços e as formas de comunicar-se com a população.

Em sua estreia no maior congresso de gestão pública do Brasil, a especialista falou do modelo de governo modernizador, com a Administração Pública focada em resultados, por meio da implementação de soluções positivas, ágeis e práticas. “O nosso trabalho ajuda as organizações a desenvolverem práticas avançadas na estrutura, com treinamento e tecnologia”, explicou.

## Prioridade nas demandas

Com base em lições de líderes mundiais, especialmente do Departamento de Obras e Pensões do Reino Unido e de Cingapura, o governo canadense reestruturou a sua organização a fim de centralizar o serviço público



nas demandas da sociedade. Isso gerou qualidade no atendimento ao cidadão, refletindo em melhores resultados e na redução dos gastos.

Maryantonett explicou que a mudança quebrou a estrutura programática tradicional e, ao invés de focar no desenvolvimento, passou a privilegiar o gerenciamento e a entrega de serviços para a população. Houve, ainda, a colaboração com outros departamentos federais para desenvolver serviços integrados e sem descontinuidade de parceria. “A infraestrutura é mais flexível e ágil no atendimento, com estrutura organizacional de governança e cultura que permitem a rápida mudança dos serviços”.

Como resultado, o governo industrial deu lugar ao e-Governo, o que proporcionou aumento no atendimento, gerou um sistema único de *e-mail* terceirizado (com economia anual de U\$ 50 milhões), reduziu a quantidade de central de dados de 485 para sete e diminuiu as viagens, expandindo as capacidades de videoconferências. Ao concluir essa infraestrutura de tecnologia da informação, o Canadá economizará U\$ 400 milhões por ano.

Segundo a canadense, as estruturas, os sistemas e os processos típicos de governos atuais estão sob pressão. “Os desafios da participação dos cidadãos, a tecnologia, a demografia e a globalização mudaram drasticamente as expectativas. E os governos, agora, buscam novas maneiras de governar, envolvendo parceiros e prestadores de serviços”, apontou.

## Redes on-line

Maryantonett apontou a necessidade de o serviço público buscar a modernização, por meio de novas tecnologias da informação, de modo a apresentar soluções rápidas para resolver problemas urgentes da população. “Os líderes do governo precisam entender que as redes *on-line* estão cada vez mais ativistas nas questões sociais, na produção econômica e, até mesmo, contra o terrorismo nacional. Essas redes tornaram-se pontos de coleta de conhecimento e podem ser transformadas em uma ação rápida”, alertou.

Esse modelo, entretanto, exige mudança linear, devendo acontecer de forma sequencial, nos departamentos dos órgãos governamentais. Para o sucesso dessas mudanças, disse ela, é essencial uma estrutura de rede *web* eficiente, o que tira a responsabilidade das falhas do sistema, pois a reestruturação passa a ser de forma virtual; ou seja, o governo começa a agrupar serviços em um único local, de modo que o cidadão que precisar de alguma informação possa encontrá-la de forma rápida, fácil e eficaz.

## Serviço Canadá

Para exemplificar esses avanços, Maryantonett falou do projeto Serviço Canadá, que visa a melhorar a qualidade de vida dos cidadãos que têm deficiência física. Primeiramente, é feita a conscientização, junto ao governo,



Ações de atendimento	Resultados
Um integrador de serviços, trazendo atendimento em conjunto para alcançar resultados reais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução da complexidade</li> <li>• melhora do acesso</li> <li>• atendimento às necessidades</li> </ul>
Governo que é fácil de encontrar gera facilidade de acesso e de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acesso mais fácil e rápido</li> <li>• balcão de serviços</li> <li>• entrega mais eficiente</li> </ul>
Coleta de informações unificada para reutilizá-la novamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento da transparência</li> <li>• redução da carga</li> <li>• transformação do serviço</li> </ul>
A parceria é indispensável para o serviço centrado no cidadão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integração dos serviços</li> <li>• incentivo ao coletivo</li> <li>• melhora dos resultados</li> </ul>



das significativas barreiras que impedem a prestação de melhor serviço a esses indivíduos.

Em seguida, mapeia-se os principais departamentos governamentais e programas disponíveis para um deficiente. Por fim, foram criadas linhas que descrevem canais de comunicação reais, *e-mails*, telefones e estrutura *web* que reforçaram, no governo, uma abordagem em ciclos para ajudar essa pessoa a ter uma vida plena.

## Rica experiência

A Presidente do Consad, Alice Viana, destacou a necessidade de o Brasil ter como espelho casos como o do Canadá, primando pela qualidade do gasto público e do atendimento ao cidadão. “É preciso que os nossos gestores tomem consciência pela primazia da entrega dos serviços públicos, da simplificação de procedimentos”, frisou.

E completou: “Essa experiência do Canadá demonstra-nos a responsabilidade que o governo tem de investir na simplificação do procedimento, na racionalização da estrutura desse serviço, que tem como foco central o atendimento ao cidadão. Isso é o verdadeiro objetivo e a missão do Estado na sua responsabilidade constitucional”.

A Assessora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Prefeitura Municipal de Fortaleza (CE), Desirée Mota, participou como congressista do evento. Para ela, um dos grandes desafios dos gestores públicos brasileiros é alinhar os servidores e os prestadores de serviços do funcionalismo público às ações governamentais voltadas para os interesses coletivos e não



**Desirée Mota defendeu metas individuais**

individuais. “O grande diferencial nesse processo é oferecer metas individuais aos servidores, dentro do alinhamento estratégico e institucional do governo, para que possam sentir-se parte do processo”.

Ela ainda pontuou a necessidade de alinhamento entre os governos federal, estadual e municipal. “A partir do momento em que se unem as três forças, surge um espírito de colaboração e de cooperação. Nesse contexto, observa-se que os resultados são atingidos com muito mais rapidez”, concluiu.



**Alice Viana elogiou sistema canadense**



# POPULAÇÃO COM VOZ ATIVA

Assim como na edição anterior do Congresso Consad, mesas-redondas debateram formas de melhorar a gestão pública, com mediação dos secretários da Administração

■ TEXTO: CHARLOTTE VILELA E LARITA ARÊA  
FOTOS: GRUPO K PRODUÇÕES



Gustavo Nogueira mediou a mesa-redonda “Simplificando para promover melhores serviços”

**A**lém da conferência magna e dos 56 painéis, as mesas-redondas atraíram a atenção do público pela contemporaneidade dos temas debatidos: “Simplificando para promover melhores serviços”, intermediada pelo Vice-Presidente do Consad e Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte, Gustavo Nogueira; e “Dilema dos governos estaduais: melhoria da qualidade do gasto público”, mediada pela Presidente do Consad e Secretária de Estado da Administração do Pará, Alice Viana.

A primeira mesa-redonda contou com a participação do Secretário de Racionalização e Simplificação da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, Mauro Sérgio Bogéa; da Presidente do Instituto de Governança do Canadá, Maryantonett Flumian; do Especialista em Modernização do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Pedro Farias; e da Chefe da Assessoria Especial para Modernização da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Vânia Vieira.

Durante o debate, os convidados concordaram que a simplificação dos processos burocráticos e a maior inte-

gração entre os gestores de todas as esferas são essenciais para atender às demandas da sociedade, convidando-a para ajudar na busca pela eficiência da prestação de serviços. Isso vai permitir aos empreendedores aumentar o faturamento, gerar divisas e, ao Estado, arrecadar. Também foi consenso que não há tempo para resolver o passado para construir o futuro; a mudança é agora.

Para Pedro Farias, é improdutivo abrir espaços para novas demandas sem que as antigas tenham sido solucionadas. Porém, a realidade não pode ser entrave para seguir adiante. “Os governos não estão conseguindo acompanhar as expectativas do cidadão, que pode, deve e quer exercer diversos papéis, sendo parceiro na produção e na avaliação dos serviços a ele prestados. Então, a governança do governo cai”, sintetizou.

Como barreiras para essa simplificação, o especialista do BID citou a fragmentação institucional, a cultura burocrática, a defasagem tecnológica e a aversão ao risco. Entretanto, há aspectos positivos: a difusão da telefonia móvel e o acesso à internet, a lei de acesso à informação, as experiências estaduais com centrais de atendimento,

a base digitalizada de dados e a prioridade política para assuntos do serviço público. Pedro ainda informou que, hoje, mais de 40% dos projetos do banco estão relacionados à melhoria da prestação de serviços, com enfoque na dinâmica de colaboração cidadã.

Segundo Vânia Vieira, aderir a um modelo de gestão mais eficiente e simplificado implica soluções que serão percebidas em médio e longo prazo. “Os administradores públicos devem apresentar propostas, considerando o ponto de vista do cidadão. Precisamos redesenhar essas relações e ter em mente que a colaboração é o melhor caminho para solucionar problemas antigos e avançar com novas questões”.

A Chefe da Assessoria Especial para Modernização da Gestão do MPOG falou do impacto que o chamado Custo Brasil causa na aceleração do desenvolvimento e na melhoria da qualidade do serviço prestado à população. “Em um país da complexidade e do tamanho do Brasil, promover qualquer tipo de mudança não é fácil. Precisamos estabelecer objetivos comuns para avançar nessa agenda de mudanças. A inovação e a simplicidade devem ser o eixo estruturante da nova gestão pública”, frisou.

## Outra visão

A canadense Maryantonett Flumian afirmou que os modelos de gestão estão baseados em três palavras: cooperação, coordenação e colaboração – sendo a última a preferida do mundo moderno. “É compreensível que a legislação não acompanhe as necessidades de mudança em um primeiro momento. Não é assim apenas no Brasil. Então, mudamos primeiro o pensamento e, depois, a legislação. Nosso papel é interagir e simplificar. Sim, é muito difícil fazer, mas vale muito a pena todo o esforço”.

Para o 1º Vice-Presidente do Consad, Gustavo Nogueira, que mediu a conferência, a simplificação é inevitável em busca da mudança necessária para o exercício da verdadeira governança. “É preciso ter visão mais reformadora do Estado e avançar fortemente na legislação, para que se atinja formato mais relacional e colaborativo tanto para os servidores quanto para a sociedade”, resumiu.

## A vez das pequenas

Mauro Sérgio Bogéa aproveitou o debate para pedir a inclusão do micro e do pequeno empreendedor, em condições de igualdade com o médio e o grande, para que tenham acesso a crédito, capacitação, inovação e comércio externo. “Se queremos ter uma nação consolidada, é preciso dar atenção especial a esses empreendedores, que representam 75% das empresas do País, gerando

25% da nossa riqueza e até 50% dos empregos formais”, relatou o Secretário de Racionalização e Simplificação da Micro e Pequena Empresa.

Por outro lado, explicou Mauro Sérgio, os excessos de burocracia sobre esse mesmo empreendedor incidem mais de 20% em relação aos de grande porte, o que significa incapacidade de progresso. “As crises vieram para ficar, e o desafio da consolidação fiscal é permanente. Não podemos esperar momentos de bonança para resolver problemas antigos”, disse.

Sobre a burocracia que pesa, principalmente, sobre as pequenas e as médias empresas, o secretário defendeu que a questão não é apenas decisão de governo. “Sabemos que há uma via-crúcis para formalizar um empreendimento, mas, atualmente, aqui, no Distrito Federal, já é possível dar baixa em uma empresa em até cinco dias. Até o fim do ano, a facilidade deverá ser estendida a todo o País”, prometeu.

## Qualidade do gasto

A mesa-redonda “Dilema dos governos estaduais: melhoria da qualidade do gasto público” discutiu estratégias para contornar a atual crise brasileira. Participaram da discussão a Presidente do Consad, Alice Viana; os diretores do Instituto Publix, Humberto Martins e Caio Marini; a Diretora da Escola de Direito Público de Brasília, Maria de Fátima Cartaxo; e o Secretário-Executivo do Tesouro Estadual de Pernambuco, Edilberto Xavier.

Alice Viana argumentou que o gasto público é desafio a ser superado. “Essa crise afeta a economia dos estados de forma inevitável e traz consequências preocupantes”. Ela referiu-se a projetos como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que, diante de medidas que têm sido adotadas devido ao baixo recurso brasileiro, tem afetado as metas fiscais e financeiras dos estados.

Humberto Martins intitulou o atual cenário de “catástrofe orçamentária” e indagou a necessidade de novo modelo de ajuste fiscal ou de reforma de políticas públicas. “A ideia remete a um conjunto de medidas para enfrentar uma situação de aperto fiscal, em que as receitas diminuem e a dinâmica das políticas públicas impõe determinado padrão de gasto. Isso gera situação de desconforto e acaba fazendo descarrilar os conceitos de responsabilidade fiscal”, explicou.

Martins apontou que a preocupação central não é a restrição que o País enfrenta, mas a necessidade de formar uma estrutura de capital que viabilize a implementação de políticas públicas, de modo a conviver com o conceito de desenvolvimento. “Acredito que só ajuste fiscal





O debate “Dilema dos governos estaduais: melhoria da qualidade do gasto” foi intermediado por Alice Viana

não basta. Precisamos voltar a falar nas perspectivas das reformas, resgatar a capacidade dos arranjos de governança para governar o valor público.”

Já Caio Marini analisou que um dos grandes desafios está em garantir a qualidade da governança, para que se realize gestão fiscal geradora de valores para o cidadão. A solução, então, seria a criação de agenda de desenvolvimento. “O novo modelo de gestão para gerar resultados tem um contexto de que há um conjunto de atores que trabalham junto ao Estado para gerar, implementar e controlar esses resultados”, salientou.

A compreensão dessa visão vem incorporada pela evolução das agendas executadas nos últimos séculos, como a do XIX, que teve como foco a profissionalização, com agenda burocrática e administração para o desenvolvimento. No seguinte, passou-se a ter agenda mais gerencial, com foco na eficiência e nos resultados; enquanto a agenda do século XXI visa a de governança, mais democrática e colaborativa.

Ele acredita no resgate da perspectiva de longo prazo, com a construção de agenda estratégica de desenvolvimento que seja capaz de alinhar e fortalecer a capacidade de implementação e a criação de programas de ajuste da qualidade do gasto.

## Exemplo a ser seguido

O Secretário-Executivo do Tesouro Estadual de Pernambuco, Edilberto Xavier, expôs o modelo de gestão “Todos por Pernambuco”, projeto desenvolvido com a participação da população local, no qual instrumentos de planejamento estão alinhados à estratégia do governo estadual. “O objetivo é aprofundar o debate sobre o Plano de Governo junto à sociedade, por meio de seminários. Assim, formamos um mapa de estratégias para podermos monitorar as metas prioritárias”, exemplificou.

A estrutura é baseada na estratégia *Top Down* (ou abordagem de cima para baixo), formulada a partir de visão geral do sistema, partindo da instância final para a inicial, de modo que cada nível seja detalhado e, por fim, sejam especificados aqueles mais básicos. Para a sua execução, foram desenvolvidas ferramentas de gestão e de gerenciamento de alocação de recursos, além de tetos orçamentários.

Um dos recursos fundamentais, considera Edilberto, é a *Business Intelligence*, em que são construídos cenários fiscais em médio prazo, o que ajuda a alocar os recursos nas ações governamentais, na medida em que a economia brasileira e a do Estado recuperem-se do atual momento de crise. “Felizmente, temos um sistema e uma cultura fermental que nos permite selecionar quais serão os cortes necessários para se conseguir atingir o equilíbrio fiscal no final do mandato”, concluiu o secretário-executivo.

## Segurança jurídica

Maria de Fátima Cartaxo abordou o modelo de desenvolvimento brasileiro, destacando pontos da Constituição de 1988 e legislações tributárias estaduais. Para ela, a questão da insegurança jurídica resulta em entraves para o desenvolvimento do Brasil. “Existem diferenças entre um Estado e outro, no que diz respeito à autonomia, independência e fragilidade quanto aos mecanismos legais de harmonização fiscal, de coordenação e de cooperação intergovernamental”, reclamou.

A Diretora da Escola de Direito Público de Brasília avaliou que essa insegurança jurídica causa a deterioração do ambiente de negócios. “Se o Estado não se desenvolve, ele também não arrecada. Se a guerra fiscal torna-se tão danosa, a competição tributária é tão perniciosa que todos perdem”, salientou Fátima. “Promover o desenvolvimento não é uma opção, é mandado constitucional, obrigação”, acrescentou.

# SERVIDORES SÃO PREMIADOS COM CURSO NO EXTERIOR

Pelo segundo ano consecutivo, o Consad e o BID contemplam servidores efetivos das esferas federal, estadual e municipal, com sorteio de curso na área de gestão

■ TEXTO: LARITA ARÊA  
FOTOS: GRUPO K PRODUÇÕES

**A** cerimônia de encerramento do Congresso Consad reservou um sorteio que animou os quase 2.300 inscritos. Para participar da premiação, era preciso ser servidor público efetivo das instâncias federal, estadual/distrital ou municipal, além de preencher, na íntegra, a pesquisa de satisfação sobre a oitava edição do evento.

Os contemplados foram Almir dos Santos, da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), em Brasília; Giselle Volponi, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais; e Alan Ribeiro, Secretário de Planejamento de Teixeira de Freitas, na Bahia. Eles embarcarão para um curso na área de gestão, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), nos Estados Unidos, na Argentina ou no México (com passagens e hospedagens incluídas).

A Presidente do Consad e também Secretária de Estado da Administração do Pará, Alice Viana, ressaltou a importância da troca de experiências que os servidores irão vivenciar, a convite do BID, novidade que foi instituída no Congresso Consad de 2014. “É uma honra poder compartilhar esse momento com vocês, de forma a dar exemplos de que o Brasil é comprometido com a discussão de agenda positiva de gestão de políticas públicas. Esse sorteio só veio coroar esse pensamento”, frisou.

## Rica experiência

Almir dos Santos participou pela primeira vez do evento. Servidor da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), ele falou da alegria de ter sido sorteado e da ansiedade de participar de um curso que pode agregar novos conhecimentos à sua área de atuação. E, de quebra, ainda viajar para fora do Brasil. “A emoção é muito grande! Como nunca saí do País, essa será uma ótima oportunidade!”, comemorou.



Alan Ribeiro, Giselle Volponi e Almir dos Santos

De acordo com Giselle Volponi, a experiência será de grande valia para aprimorar as políticas públicas idealizadas na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, onde trabalha atualmente. Ela esteve, pela segunda vez, no Congresso Consad – neste ano, apresentando o Painel 24 – e acredita que “o curso vai ensinar-me bastante. Será uma experiência muito enriquecedora”, afirmou.

Para Alan Ribeiro, a parceria entre o Consad e o BID deve ser replicada no próximo ano. “É a primeira vez que venho ao congresso e fiquei muito satisfeito com o conteúdo dos painéis, que traz experiências incríveis. Estou muito feliz de ter sido sorteado e tenho as melhores expectativas com relação ao curso”, disse o Secretário de Planejamento de Teixeira de Freitas, no extremo Sul da Bahia.



# FUNCAB

Fundação Professor Carlos Augusto Bittencourt

Sergipe

São Paulo

Rio Grande do Norte

Piauí

Pernambuco

Alagoas

Amazonas

Paraná

Minas Gerais

Bahia

Acre

Amapá

Ceará

Goiás

Paraíba

Pará

Maranhão

Espírito Santo

Rondônia

Santa Catarina

Mato Grosso

Tocantins

Rio de Janeiro

Rio Grande do Sul

Roraima

Distrito Federal

Mato Grosso do Sul

INSTITUIÇÃO ORGANIZADORA DE

CONCURSOS PÚBLICOS

EM NÍVEL NACIONAL





# PAINÉIS

**172 trabalhos**

**56 painéis temáticos**



PAINEL 1

## A CONSTRUÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS PARA A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS



### A capacitação da burocracia policial no Rio de Janeiro e a sua influência no monopólio da violência exercida pelo Estado

MAXWILLIAM COELHO MOREIRA DE OLIVEIRA  
E MARCIO PEREIRA BASILIO

A mudança de foco na atuação dos organismos policiais depende, em grande parte, de treinamento eficaz. O processo de formação também é importante, pois visa a transmitir informação e a desenvolver habilidades, atitudes e conceitos. Em uma política de segurança repressiva, os policiais são formados para atuar de forma reativa. Todavia, em uma política baseada na gestão e na prevenção, devem agir de forma proativa na resolução de problemas que emerjam no cotidiano. Compreender o que o policial realiza diariamente é o primeiro passo para a análise da eficiência de um programa de formação policial. Este estudo teve o intuito de conhecer, avaliar e repensar o processo de formação dos profissionais de segurança do Estado do Rio de Janeiro, sob a perspectiva de 24 soldados da Polícia Militar. Constatou-se que o programa em questão não capacita esses profissionais a interagirem conforme se espera em uma sociedade democrática. Em contrapartida, os policiais alegaram a falta de referencial teórico adequado ao treinamento. Muitos, inclusive, sentem-se inseguros em lidar com a complexidade das atividades diárias.

### Desafios na implementação da política de atendimento socioeducativo: análise do perfil do agente socioeducativo

MARCELA BAUER E ANDREZA ADAMI

A medida socioeducativa de internação é uma resposta ao ato infracional, privando o adolescente da liberdade. No campo das políticas públicas, pode-se dizer que o atendimento socioeducativo está em transição, uma vez que, hoje, tenta-se estabelecer um sistema que se diferencie do antigo modelo das Febens. Mas, ainda é longo o caminho que a gestão dessa política precisa percorrer para aperfeiçoar a forma como o Estado lida com os menores internados em meio fechado. Segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a ação infracional é considerada crime ou contravenção penal praticada por criança ou adolescente. As medidas socioeducativas são aplicadas de acordo com as circunstâncias e a gravidade da infração: advertência, obrigação de reparar o dano, prestação de serviços à comunidade, liberdade assistida, inserção em regime de semiliberdade e internação em estabelecimento educacional. Antes do ECA, estipulado em 1990, e do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), de 2012, a lógica punitiva baseava-se no Código do Menor e na Doutrina da Situação Irregular.

### Programa Residência Técnica na área do Sistema Único de Assistência Social (SUAS)

FERNANDA BERNARDI VIEIRA RICHÁ  
ETATIANA POSSA SCHAFACHEK

O Governo do Paraná, por meio da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, uniu-se a outros órgãos estaduais para fomentar a educação permanente aos trabalhadores do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Iniciou-se, desse modo, nova modalidade de residência técnica no Brasil que envolve formação acadêmica e prática profissional, com estratégias diferenciadas para o processo de gestão de pessoas. Assim, realizaram-se estudos técnicos e adequação da legislação para a implantação do projeto, alinhando a atuação desses profissionais com a

equipe efetiva e alcançando a melhoria da atuação institucional. Com monitoramento e avaliação constantes, houve êxito no fortalecimento, na integração e no aprimoramento das equipes, nos fluxos administrativos, no desempenho e na motivação. Na secretaria, os residentes que atuam na

Gestão da Política de Assistência Social têm graduação em serviço social, pedagogia, psicologia, direito, administração, tecnologia da informação e comunicação social. A atualização do programa é frequente, visando à qualidade dos serviços e o compromisso dos profissionais.

## PAINEL 2

# ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS COM O APOIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

## Núcleo de Educação a Distância Governamental (@nedgov): cenário de desafios e oportunidades

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

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE) oferece educação na modalidade de EaD, por meio do Núcleo de Educação a Distância Governamental: @nedgov. Nesta instituição, é desenvolvido o processo de formação dos servidores públicos do Poder Executivo cearense – abrangendo as esferas municipal e estadual –, utilizando-se ferramentas da tecnologia da informação e da comunicação. O uso de tais instrumentos reflete as transformações sociais recentes e as exigências por qualificação na gestão pública. Os resultados já alcançados apontam para reflexões acerca do fazer cotidiano da EGPCE, impulsionando o investimento nessa modalidade de ensino e, ao mesmo tempo, enfatizando a necessidade constante de aprimoramento e de pesquisa para acompanhar a evolução das práticas de gestão e das demandas sociais por mais qualidade no serviço público. Assim, a educação corporativa na modalidade de EaD torna-se oportunidade e desafio tanto para os gestores que coordenam o processo quanto para os servidores usuários do sistema – que convergem os melhores resultados no seu trabalho.

## A formação de gestores públicos no Brasil: um balanço das contribuições do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)

DIOGO JOEL DEMARCO

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) é uma iniciativa do Sistema de Universidade Aberta do Brasil (UAB), realizada em parceria entre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e diversas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). O PNAP foi instituído em 2009, com a oferta gratuita de cursos de bacharelado em Administração Pública e de três modalidades de especialização: Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde. Com estrutura inovadora, o projeto capacita gestores não só da esfera federal, mas, sobretudo, dos níveis estadual e municipal, usando a plataforma de Educação a Distância (EaD). Hoje, 66 IPES são responsáveis pela implementação do programa, que já está na sua segunda edição. Este estudo analisa as potencialidades e os limites do PNAP, a partir da atuação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), destacando o alcance em promover oportunidades de qualificação de forma descentralizada, em contraste com os limites da institucionalização do programa e o elevado grau de evasão nos cursos.



### PAINEL 3

## SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: PERFIL E NOVOS OLHARES E PERSPECTIVAS

### A inserção dos negros no serviço público federal e as perspectivas de transformação a partir da Lei de Cotas

BÁRBARA ESTANISLAU, JÉSSICA NAIME SILVA  
E EDUARDO GOMOR

A compreensão do mercado de trabalho e as questões estruturais representadas pela ausência da população negra em detrimento da prevalência em outros espaços sociais não podem prescindir de breve perspectiva histórica, identificando a posição assumida pela América Latina, em especial pelo Brasil, a partir dos primeiros contatos com os colonizadores espanhóis e portugueses. A exploração material e imaterial decorrente desse processo tem peso determinante na forma como se conformou a subjetividade e a subalternidade das diversas cores e raças que habitam aqui, desde então. Ainda hoje, as desigualdades raciais são fortemente manifestadas no mercado de trabalho – embora tenham-se diminuído ao longo dos últimos anos, em função de políticas públicas de redução da pobreza e, também, de ações afirmativas com foco na inclusão da população negra. No quadro atual, os negros ainda são predominantes em atividades de baixa qualificação e, normalmente, ligadas ao trabalho manual. Observa-se, ainda, a presença rara nas carreiras de maior prestígio, como medicina e direito. No serviço público, a lacuna ainda é grande.

### Desigualdade de gênero no serviço público federal

CAMILA ROCHA FIRMINO, FELIPE HAGEN DA SILVA  
E PEDRO HENRIQUE DE PINA CABRAL VIANA

Nas últimas décadas, ampliou-se a participação feminina no mercado de trabalho. Segundo censos demográficos do IBGE, em 1950, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina era de 13,6% e, em 1970, de 18,5%. Já em 1991, esse índice subiu para 32,9%, enquanto, em 2000, foi de 44,1%. Em 2010, chegou a 48,9%. Contudo, esse crescimento não significou a construção da igualdade plena entre homens e mulheres no ambiente de tra-

balho. De todo modo, esse processo contribuiu para diminuir a condição de exclusão do público feminino, pois, em uma sociedade de consumo, a autonomia econômico-financeira constitui valor essencial para a independência das pessoas. Hoje, as mulheres são 46% do total de servidores no Poder Executivo federal. No entanto, o acesso feminino aos cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), distribuídos em seis níveis hierárquicos, ainda é desigual. No total desses cargos, elas representam 43%; porém, nos postos mais altos (DAS-6), somam apenas 19%. Esses dados fazem parte da série *Enap Estudos, Servidores Públicos Federais – Gênero*.

### Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas

PEDRO PALOTTI E  
ALESSANDRO DE OLIVEIRA GOUVEIA FREIRE

O Estado brasileiro passou por transformações substanciais nos últimos 20 anos, especialmente no que tange à composição da força de trabalho. Períodos ditatoriais promoveram alterações intensas no funcionalismo da burocracia estatal, enquanto os interregnos democráticos não implementaram reformas ou modificações substanciais no funcionalismo da máquina pública. O rompimento dessa trajetória ocorre com a promulgação da Constituição de 1988, quando a democracia instalada propiciou movimento organizado de mudanças institucionais, de caráter reformista e, depois, incremental. Com base em dados levantados pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a partir da série *Enap Estudos*, os autores deste artigo mostraram, por meio de análise histórico-descritiva, o perfil da máquina pública federal, indicando a evolução da trajetória e a qualificação da força de trabalho dos servidores públicos (incluindo os que ocupam cargos comissionados e aqueles distribuídos entre os órgãos do Poder Executivo), e, ainda, revelaram a tendência recente de composição, despesa e remuneração dessas funções gerenciais.

## PERFIS DE COMPETÊNCIAS: SUBSÍDIOS PARA A SELEÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

### Competências gerenciais: o caso da Polícia Rodoviária Federal

LEJANDRE BEZERRA DE MENEZES MONTEIRO  
E MARIA JÚLIA PANTOJA DE BRITTO

O Governo Federal instituiu, em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, na qual a gestão por competências é inserida como modelo a ser adotado pelas instituições públicas, principalmente para a capacitação – o que reforça a tendência de se modernizar a gestão pública, buscando melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos. Nesse contexto, a Polícia Rodoviária Federal (PRF) estipulou, em seu planejamento estratégico, o objetivo de alinhar e modernizar processos e práticas de recursos humanos, por meio da valorização de seus servidores e, consequentemente, de melhores serviços prestados à população. Entretanto, a velocidade de difusão e implantação desse novo modelo tem sido aquém da necessária, devido a limitações, como a quantidade de servidores capacitados para desenvolverem a demanda de identificação e o mapeamento de competências e o incipiente envolvimento dos gestores no processo de implantação do modelo. Diante desse quadro, surge um questionamento: quais são as competências gerenciais necessárias aos gestores da PRF para o alcance dos objetivos organizacionais?

### Mapeamento de competências gerenciais de Coordenadores-Gerais e de Coordenadores da Secretaria do Tesouro Nacional

JORGE COSTA DA SILVA E  
MARIA JÚLIA PANTOJA DE BRITTO

Pesquisa realizada em 2007, na Secretaria do Tesouro Nacional, órgão do Ministério da Fazenda, revelou o valor médio de 7 pontos (em uma escala de 1 a 10), quanto à satisfação dos servidores em trabalhar na instituição – foram 388 respondentes, o que equivale a 66% do corpo funcional. O fator “liderança e chefias” obteve a quinta posição entre 12 itens sobre clima institucional favorável. A avaliação média computou 3,4 (uma posição considerada neutra). Quando questionados sobre a intenção em



permanecer no órgão, 20% a 65% disseram que desejavam deixar o órgão. Nova pesquisa foi realizada em 2010, com 455 respondentes (ou 79% do público-alvo), com resultado negativo para gestão de pessoas e indicação sobre a necessidade de melhorar a formação gerencial. Em 2013, a insatisfação continuava. Por conta disso, a instituição prevê expressivo investimento na capacitação de seus gestores, no biênio 2015-2016, com módulo específico sobre o tema a ser acoplado ao sistema informatizado de apoio à gestão de pessoas e foco nas competências gerenciais associadas aos cargos de coordenação.

### Análise de processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da Administração Pública federal

ISABEL GIL BALUÉ E  
MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES

Neste estudo, as autoras descreveram a realização de processos seletivos para cargos comissionados, no âmbito da Administração Pública federal, com ênfase na caracterização das técnicas de seleção utilizadas e dos critérios de mérito valorizados. Para tanto, foram consultados 120 dirigentes de gestão de pessoas de órgãos e de entidades públicos federais e, dentre os 71 respondentes, 24% afirmaram realizar, ainda que em caráter eventual, processos seletivos para cargos em comissão. Os resultados demonstram que a análise curricular e a entrevista são técnicas preponderantes nessas etapas.

Quanto aos critérios de mérito, a formação acadêmica e a experiência profissional mostraram ser os aspectos mais exaltados. Assim, esta contribuição é referencial para entes governamentais que desejem implantar ou aperfeiçoar seleções de cargos comissionados, ampliando a

compreensão do tema, proporcionando perspectiva diferenciada sobre a meritocracia no contexto das nomeações para essas funções e auxiliando a sistematização de diretrizes voltadas à ocupação de posições de direção, de chefia e de assessoramento.

PAINEL 5

## REGIMES DE APOSENTADORIA E GESTÃO PREVIDENCIÁRIA NO SERVIÇO PÚBLICO



### Modernização e gestão digital do RPPS – Maceió

FABIANA TOLÊDO VANDERLEI DE AZEVEDO

A informatização dos processos e serviços do Instituto de Previdência do Município de Maceió (AL) está associada à integração de *softwares* já existentes, das pessoas e dos órgãos parceiros. Esse é o princípio que norteia as ações que conduzem o projeto de modernização e gestão digital do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) alagoano. Em primeiro lugar, a gestão da informação dos segurados e beneficiários foi centralizada em uma base de dados complexa, integrada e gerenciada, por meio da normatização do protocolo de comunicação entre os sistemas corporativos já em funcionamento. Essa fase inicial contou com a integração de três plataformas de órgãos distintos: Secretaria Municipal de Administração, Tribunal de Contas e Ministério da Previdência Social. Como o esperado, obtiveram-se o aumento da transparência e a agilidade no processo de homologação das concessões de aposentadorias e pensões pelo Tribunal de Contas, a melhoria da gestão dos benefícios previdenciários e

o cruzamento periódico das informações dos beneficiários e segurados com bases de dados de outros entes.

### Aposentadoria especial no âmbito dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS)

MARCELO ABI-RAMIA CAETANO, CLARICETAFFAREL, FABIANO JORGE STAINZACK, IGHOR DAVID DIAS, TOMÉ CARLOS DO REGO CAVALCANTE

A aposentadoria especial dos servidores que detêm cargos efetivos nos Regimes Próprios da Previdência Social (RPPS) é um benefício previsto a todos os entes da Federação, conforme a Constituição Federal. Porém, analisa-se a exigência de edição de leis complementares, disciplinando normas gerais sobre cada modalidade de aposentadoria (risco, deficiente e agente nocivo). Diante da ausência das regras, exige-se o disposto constitucional sobre competência concorrente para legislar sobre matéria previdenciária e sobre como os estados de Alagoas, do Espírito Santo, do Paraná e de Santa Catarina tratam cada caso. Nota-se que o judiciário reconhece regulamentação concorrente se inexistente Lei Federal sobre regras gerais. Assim, a iniciativa para deflagrar processo legislativo é privativa do Chefe do Poder Executivo local. A judicialização da matéria e seus desdobramentos culminaram na Súmula Vinculante nº 33 do Supremo Tribunal Federal, levando o Poder Executivo a regulamentar procedimento para aplicabilidade às decisões judiciais. Há, ainda, similaridade nas regras previstas no artigo 40, § 4º (RPPS), e no artigo 201, § 1º (RGPS).

### A previdência dos servidores públicos federais: um regime sustentável?

VALÉRIA PORTO E MARCELO ABI-RAMIA CAETANO

Coexistem, no Brasil, três tipos de regimes previdenciários: dois públicos – o Regime Geral da Previdência



cia Social (RGPS), de filiação obrigatória para os trabalhadores da iniciativa privada, administrado pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS); e os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), também de filiação obrigatória para os servidores públicos de cargos efetivos da União, dos Estados e dos Municípios – e um complementar, de filiação facultativa e de caráter privado e contratual. Em 2012, a Lei nº 12.618 instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais. Já a Medida Provisória

nº 664/2014 alterou as regras da pensão por morte devida aos dependentes dos servidores públicos. A partir das alterações constitucionais e legais, discute-se, sob a perspectiva da racionalidade econômica, acerca da sustentabilidade fiscal e do impacto de longo prazo do regime próprio de previdência dos servidores públicos sobre a equidade. A reflexão estende-se, também, para identificar a contribuição de cada uma dessas mudanças para o processo de convergência ou divergência entre os RPPS e o RGPS.

## PAINEL 6

# GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BALANÇO DA EXPERIÊNCIA FEDERAL E ANÁLISE DE CASOS DE ORGANIZAÇÕES

## Implantação de sistema de gestão de pessoas por competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina

CASSIANO MACHADO SILVA,  
NATHALIE PERRET E ANDREA PARDINI

Tem sido recorrente a publicação de diretrizes que preveem o uso de sistemas de gestão por competências em organizações públicas, com a finalidade de orientar processos de desenvolvimento de pessoas e, dessa forma, contribuir para os resultados com visibilidade institucional nas organizações. No entanto, uma relação direta entre a avaliação de competências e as decisões remuneratórias (promoções e méritos) pode acentuar a complacência do avaliador, tornando questionáveis a confiabilidade do resultado das avaliações e a sua utilização em outros propósitos, como a identificação de pontos de melhoria e de destaque de cada avaliado. Ciente desses riscos e já contando com um instrumento para decisões de remuneração, o Ministério Público de Santa Catarina optou por implantar a gestão por competências, com foco na elaboração de ações de desenvolvimento profissional e institucional, discutidas conjuntamente entre os profissionais avaliados e os gestores. Evitaram-se, assim, o procedimento classificatório por escala gráfica e a atribuição de notas numéricas para minimizar as distorções tão comuns em processos avaliativos.



## Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC): conflito com a capacitação?

LARISSA FABRE

Em 2014, os institutos federais iniciaram o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), processo de validação das experiências e da dedicação dos professores que, caso haja mérito, resulta na melhoria salarial. Essa recompensa, no entanto, poderá conflitar com o procedimento de progressão funcional baseada exclusivamente em titulações acadêmicas de pós-graduação que visam ao melhor desempenho docente e à maior qualidade na formação profissional desses profissionais – tais títulos, antes da implantação do RSC, eram a única via possível para esse tipo de aumento. A questão que

se apresenta é a seguinte: os docentes, em sua maioria, irão continuar capacitando-se academicamente em cursos de pós-graduação ou vão utilizar o RSC como via principal de ascensão na carreira? Se esta última opção preponderar, há evidências atuais de possível perda de qualidade na capacitação docente? Este artigo procura aprofundar essas questões à luz das teorias correntes sobre capacitação e das evidências que já se revelam nos editais de afastamento para pós-graduação no Instituto Federal de Santa Catarina.

### **Gestão por competência: estratégia para potencialização do capital humano no setor bancário – estudo de caso no Banco do Estado do Pará**

RANIERI MARINHO PAES

O Banco do Estado do Pará (BanPará) foi criado em 1961, tendo como público-alvo os funcionários públicos estaduais. Com o aumento da concorrência no mercado financeiro, o banco precisou rever a sua carteira de clientes, que contava, até então, com um *mix* de produtos voltados apenas ao crédito para pessoa física funcionária pública do Estado. Para que os colaboradores se envolvessem nessa mudança, em 2004, iniciou-se o Programa de Desenvolvimento Educacional do BanPará (PDEB), que estimula o crescimento pessoal e profissional dos participantes, proporcionando-lhes ingresso a cursos de graduação e de pós-graduação – que devem estar enquadrados na área de interesse da empresa, com reembolso que varia de 50% a 80% do valor da mensalidade. Neste artigo, o autor verifica se, com a

utilização desse projeto, é possível obter altos níveis de excelência na potencialização do capital humano, considerando-se a gestão por competência, no âmbito institucional (em termos individual, grupal e organizacional), em razão de seus reflexos na dinâmica da própria organização e na motivação dos funcionários.

### **Gestão por competências na Administração Pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações**

ALEKSANDRA PEREIRA DOS SANTOS

Por meio de análises de relatos de pesquisa empírica e de ensaios nacionais e estrangeiros, em periódicos das áreas de psicologia e administração, a autora revisou criticamente a produção científica nacional sobre competências no trabalho e nas organizações e refletiu sobre acertos e fracassos na implementação desse tipo de instrumento gerencial para as áreas de pessoal no setor público. Dessa forma, constatou-se que, em sua maioria, as pesquisas descrevem competências ocupacionais ou profissionais, possuem desenho *survey*, trazem pluralidade quanto à natureza do estudo e utilização de métodos e técnicas para coleta e análise de dados, que são realizadas, principalmente, no setor terciário da economia. Notou-se, ainda, a convergência do conceito de competência, diante da complexidade e da fragmentação teórica previamente constatada na literatura. Entretanto, mesmo em voga, a produção científica brasileira sobre o tema é recente e há uma lacuna sobre a discussão do construto e sua aplicação no setor público, em especial, quando se trata da Administração Pública federal, direta, autárquica e fundacional.

## **PAINEL 7**

## **EXPERIÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA**

### **Programa de formação de gestores públicos: a experiência do Ceará no desenvolvimento de suas lideranças**

DANIEL MARINHO ALMEIDA, FILOMENA MARIA LOBO  
NEIVA SANTOS, JEIMES MAZZA CORREIA LIMA E  
MARIA HEBE CAMURÇA CITÓ

Três situações desafiam os administradores públicos no desenvolvimento de suas funções cotidianas: o complexo

ambiente da gestão pública, o foco na gestão por resultados e o crescimento do controle social. Pensando nisso, o Estado do Ceará, por meio da sua Escola de Governo, implantou, em 2013, o Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial, destinado a dois grupos: alta e média gerência, atuantes no nível estratégico, e gerência básica, no operacional. O intuito é desenvolver e aprimorar competências gerenciais necessárias à elevação da qualidade dos serviços pres-

tados na região. Na primeira fase do projeto, foi elaborada uma pesquisa de âmbito nacional, sobre as principais práticas de formação de gestores nas renomadas instituições espalhadas pelo País, e outra para identificar o perfil desses gestores. Com essas informações, foi criado um curso voltado para o fazer do gestor cearense, levando-se em conta as competências identificadas como prioritárias para o bom exercício da gestão e a qualificação das oportunidades subscritas em instrumento específico de avaliação sobre governança pública, aplicado no final de cada etapa.

### **A utilização das notas de avaliação de desempenho dos gestores públicos como insumo para as ações de desenvolvimento do Poder Executivo de Minas Gerais**

ISABELA GONTIJO TOLentino  
E FERNANDA SIQUEIRA NEVES

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas vem sendo cada vez mais demandada pelas entidades públicas e privadas, a fim de promover o alinhamento das práticas de Recursos Humanos à estratégia organizacional. Nesse contexto, em 2003, o Governo de Minas Gerais – com o “Choque de Gestão” – deu início à construção e à consolidação de um modelo que tem como princípios a meritocracia e a valorização do servidor. Para tanto, foram instituídas a Gestão do Desempenho e a Gestão do Desenvolvimento do Servidor, que passaram a fazer parte do leque de iniciativas de difusão das práticas e das políticas de gestão de pessoas. A avaliação é feita por notas, que são insumos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Profissionais. Embora se perceba a institucionalização de valores atrelados à meritocracia e aos

avanços, as notas de avaliação de desempenho dos gestores públicos ainda são pouco utilizadas no direcionamento dos planos. Isso decorre de várias questões, como o fato de as notas serem muito altas e acabarem não sendo bons insumos para a elaboração de planos de capacitação.

### **Formando novas lideranças: a experiência de Minas Gerais na implantação de um programa de tutoria**

ROBERTA KELLY FIGUEIREDO  
E FERNANDA DE SIQUEIRA NEVES

A profissionalização dos gestores tem-se evidenciado como peça fundamental para a gestão pública. São os gestores que conduzem as equipes ao alcance dos resultados esperados, atuando como elo entre os servidores e a estratégia governamental. Este artigo visa apresentar a experiência de Minas Gerais com a adoção do modelo de tutoria para promover o desenvolvimento gerencial e a formação de novas lideranças, por meio do “Programa Lideranças Especialistas para o Futuro”. O projeto consiste em um processo de tutoria no qual lideranças, referências de boa gestão e detentoras de grande *expertise*, acompanham funcionários públicos com vistas a propiciar desenvolvimento de competências gerenciais, troca de experiências com o líder, ampliação da rede de relacionamentos e aprimoramento técnico. Além do desenvolvimento dos tutorados e da formação de um banco de potenciais sucessores, o programa almeja construir memória organizacional e garantir que o conhecimento dos colaboradores experientes se dissemine no governo do Estado. Em seu primeiro ciclo, o projeto mineiro contou com 47 tutores e 99 tutorados.





**PAINEL 8**

## EXPERIÊNCIAS DE NEGOCIAÇÃO SALARIAL, REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO

### Aspectos críticos da experiência municipal com remuneração variável de equipes de atenção básica em saúde

SÁBADO NICOLAU GIRARDI, VALÉRIA ALPINO BIGONHA SALGADO E ANA CRISTINA DE SOUSA VAN STRALEN

O Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ) foi criado pelo Ministério da Saúde para estimular os municípios brasileiros a ampliarem a qualidade e a eficiência na prestação de serviços à população. Por meio de resultados de dois Diálogos *On-line* sobre Remuneração por Desempenho e de informações da Estação de Pesquisa de Sinais de Mercado (EPSM), do Núcleo de Educação em Saúde Coletiva (NESCON), da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), foram analisados os aspectos políticos, jurídicos e administrativos, além das motivações que levam os municípios a adotarem esquemas de remuneração variável para suas equipes. Também foram estudadas as estratégias de envolvimento da força de trabalho e de atores externos, as características do incentivo financeiro envolvido e a existência de processos de contratualização de desempenho. Dentre os efeitos indesejáveis estão as tensões entre gestores, servidores e sindicatos e a ocorrência de “disputas desleais”, entre os municípios, pela atração dos melhores profissionais.

### A implantação do Plano de Cargos, Carreira e Vencimento (PCCV) em tempos das restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal

HENILTON FARIA DOS SANTOS, RICARDO AURÉLIO MADEIRA MARINHO E ZARATH MACHADO DA ROCHA

Desde 1990, os servidores públicos da Administração Geral de Sergipe almejavam um Plano de Cargos, Carreira e Vencimento (PCCV) que resgatasse um padrão remuneratório compatível com a relevância de suas atribuições. Depois de mais de 24 anos de espera, o Governo do Estado firmou um acordo histórico após ampla negociação com 15 sindicatos que representavam as diversas categorias. Para tanto, foi necessário identificar soluções, em um cenário de dificuldades financeiras e de restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), para compatibilizar as expectativas dos servidores públicos com as possibilidades do Estado. Esse projeto foi um marco na Administração Pública sergipana, pois organizou as carreiras e as remunerações do funcionalismo, desde o nível básico (merendeira, vigilante e serviços gerais), passando pelo técnico até o superior – inclusive, contemplando toda a área de saúde. Foram negociações ousadas que demandaram grande sinergia. Além da complexa elaboração do PCCV, todas as áreas do governo uniram-se em esforço coordenado para a implantação e o sucesso do plano.

**PAINEL 9**

## ESCOLAS DE GOVERNO, ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

### A gestão de conhecimentos críticos aplicada ao dia a dia do trabalho: a missão de ampliar o compartilhamento, aprimorar a tomada de decisão e aperfeiçoar processos de trabalho

GUSTAVO PIRES DE ANDRADE SILVA

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG) desenvolveu e implantou, nos últimos quatro anos, um Modelo de Gestão do Conhecimento apro-

priado à realidade de um órgão público, com dois focos: sustentação dos conhecimentos críticos corporativos que subsidiam os principais processos de trabalho da secretaria e atuação dos gerentes e dos servidores na execução do dia a dia. O modelo a ser apresentado une políticas, estratégias, ações, procedimentos e ferramentas alicerçadas na missão, na visão e nos valores da SEF-MG, com a intenção de criar, utilizar e proteger o capital intelectual dos servidores e os conhecimentos organi-

zacionais. Uma pesquisa feita em 2014, no Canadá, aponta que 85% das pessoas disseram que, se pudessem reutilizar 98% do conhecimento organizacional, conseguiriam aumentar a produtividade entre 10% e 50% ou mais.

A Política de Gestão do Conhecimento trata de diretrizes e de responsabilidades macro, e as estratégias e ações explicitam a tática adotada, enquanto procedimentos e ferramentas são a operacionalização de todo o modelo com participação de gerentes e servidores.

### **Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil**

CIRO CAMPOS CHRISTO FERNANDES

No Brasil, o termo “escolas de governo” foi inserido na Constituição Federal por meio da Emenda da Reforma Administrativa, em 1998. Nos últimos anos, o tema vem alcançando visibilidade e presença nas agendas de governo, com a recente proliferação de organizações voltadas para a capacitação de servidores públicos. Essas entidades educacionais, aliás, têm atuado no sentido de formular propostas para sua institucionalização. Tratando-se da perspectiva dessa construção no serviço civil, no âmbito da Administração Federal brasileira, vale analisar os arranjos adotados para a formação e o treinamento dos colaboradores, além de apontar as dificuldades envolvendo a formulação, a decisão e a implementação de propostas para esse modelo de organização e institucionalização. O presente trabalho traça a trajetória da escola de governo desde a reforma administrativa

do governo Getúlio Vargas (1937-1945), passando pelo governo de Castello Branco (1964-1967), com a edição do Decreto-lei nº 200, até a Era Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

### **Capacitação: catalisador de arranjos federativos para políticas públicas**

ROSANE SEGANTIN KEPPE

Programas, incentivos legais e recursos têm sido vinculados às políticas de âmbito nacional, contudo raros são os que possuem efetiva capilaridade de implementação. Os municípios relatam dificuldades de captação e de operação das transferências voluntárias do Governo Federal, desperdiçando grandes oportunidades. É o caso do enquadramento à Política Nacional de Resíduos Sólidos a despeito dos meios disponíveis, a exemplo dos consórcios e dos programas de aceleração do crescimento. O paradoxo explica-se em fatores políticos e administrativos que existem entre os entes da Federação e dentro deles. No entanto, determinadas políticas públicas conseguem superar os obstáculos, como o Sistema Único de Saúde (SUS), cujos fatores de êxito somam força de agenda, logística orçamentária e participativa, respaldada pela Constituição Federal. Todavia, é a Política de Educação Permanente em Saúde que sustenta a cultura política e a coesão federativa do SUS. Outra estratégia análoga foi adotada pelo Ministério do Desenvolvimento Social e, no passado, pelo Plano Nacional de Saneamento Básico.

#### **PAINEL 10**

## **METODOLOGIAS PARA A MODERNIZAÇÃO E O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM GOVERNOS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

### **Dimensionamento da Força de Trabalho baseado no Mapeamento de Competências: a construção de uma metodologia na Administração Pública no Estado de Pernambuco**

ALESSANDRA DE MELO RODRIGUES,  
CAROLINE BORGES DO NASCIMENTO OLIVEIRA  
E HELIANE LÚCIA DE LIMA

O Dimensionamento da Força de Trabalho e a Gestão por Competências constituem-se em duas ferramentas

fundamentais para a gestão de pessoas. A junção desses dois instrumentos tem a intenção de aumentar a qualidade na execução dos serviços públicos prestados pelo Estado à sociedade, em decorrência da alocação de pessoas, e no quantitativo ideal, de acordo com as competências necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de cada atividade. Desse modo, no segundo semestre de 2014, o Governo de Pernambuco começou, por meio da Secretaria de Estado da Administração, a elaborar metodologia que fosse capaz de dimensionar o quantitativo de

peçoal com base nas competências mapeadas. A ideia era subsidiar os processos de concursos públicos realizados na região, o planejamento da força de trabalho e, futuramente, as avaliações de desempenho. O processo foi dividido em três fases: aplicação de formulário, entrevistas e consolidação dos dados, o que gerou Matriz de Alocação com quantitativo de peçoal por função e Mapa de Competências requeridas por cargo.

### Dimensionamento da Força de Trabalho da Polícia Militar do Estado da Bahia

ANA PAULA DOS SANTOS, CECÍLIA CASTANHEIRA PONCE E CLAUDINEI DE SOUSA PEREIRA

A Polícia Militar do Estado da Bahia utiliza o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) para apontar, por método científico, o quantitativo ideal do seu efetivo para atender a toda região do Estado. A etapa inicia-se com o cálculo do número real do contingente e, posteriormente, com o seu desdobramento em administrativo geral e operacional (especializado e ordinário). Para determinar esse efetivo ideal total, consideram-se fatores endógenos e exógenos a partir de indicadores da segurança pública e de comparativos da Bahia com estados, regiões e países que possuem características semelhantes, densidade demográfica e mudanças ocorridas nessas localidades, após o Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010. O desdobramento do dimensionamento deu-se com a identificação do administrativo geral, com o cálculo do quantitativo real de policiais para atuarem nas unidades especiali-

zadas e, finalmente, com a distribuição do efetivo restante nas unidades ordinárias, utilizando população, histórico de criminalidade e peculiaridades dos municípios baianos.

### Estratégias para modernização da gestão de pessoas do Estado do Pará: metodologia aplicada à reestruturação do quadro de cargos de provimento efetivo

MANUELLE MARTINS COSTA SANTOS

O Governo do Estado do Pará, por meio de uma parceria entre a Secretaria de Estado da Administração e o Instituto Publix, realizou estudo para estabelecer um conjunto de princípios e normas para reestruturação dos quadros de cargos efetivos e das carreiras do Poder Executivo. Este artigo enfatiza as etapas essenciais que culminaram na elaboração do Anteprojeto de Lei de Classificação de Cargos, que estabelece diretrizes para a criação e a reestruturação de Planos de Cargos e Carreiras, em que define, classifica e qualifica o Quadro Geral e o de Cargos Efetivos e as Carreiras dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo. Dessa maneira, entende-se que a metodologia aplicada à elaboração dos planos, no Pará, é um importante instrumento auxiliar da Administração Pública que deve ser compartilhado entre seus gestores, a fim de multiplicar conhecimento e de expandir experiências, na busca constante pela excelência na área de gestão de pessoas. Atualmente, o Anteprojeto de Lei está em revisão, uma vez que a reforma estadual diminuiu os 75 órgãos para 55 (contando com administração direta, autárquica e fundacional).





## O SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO PARA GESTÃO DE PESSOAS: A EXPERIÊNCIA DOS GOVERNOS DO ESPÍRITO SANTO E DE MINAS GERAIS

### Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens

JESSÉ MELLO DE MATOS

Desde a sua implantação, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES) contribuiu para a automação e a padronização de processos de recursos humanos referentes às rotinas operacionais – base para o processamento da folha de pagamento dos servidores ativos do Poder Executivo, aposentados e pensionistas do Governo do Estado. Utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos, o SIARHES tem-se consolidado como importante instrumento para execução da política de gestão de pessoas, instituída pela Lei Complementar nº 637/2012, atuando em sete pilares: planejamento de recursos humanos; seleção e admissão de pessoal; cargos, carreira e reconhecimento; gestão de desempenho; desenvolvimento de pessoas; qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional; e relações sindicais. A experiência do Estado na utilização da tecnologia da informação para gestão de pessoas traz o desenvolvimento e a implantação do Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens, que identifica e concede, de forma ágil, alguns benefícios ao servidor.

### Módulo de Avaliação de Desempenho

FERNANDA LÍRIO COUTINHO

Nos últimos anos, o Governo do Espírito Santo tem promovido a modernização da máquina pública, buscando a profissionalização da administração e a valorização do servidor. Para isso, tem adotado estratégias para dismantlar a burocracia engessada e transformar a Administração Pública. Em 2006, estruturou um plano de ações para 20 anos: o ES-2025, um projeto estruturante para a gestão de recursos humanos, que trata sobre inovação na gestão e eficiência administrativa e serve como base para a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – promotora e implementadora de políticas públicas de gestão –, elaborar seus planejamentos e definir seus principais progra-



mas. Considerando a necessidade de aferir o desempenho e as competências do servidor no exercício das atribuições de seu cargo ou função, com foco em sua contribuição individual para o alcance das metas institucional, o governo estadual publicou o Decreto nº 3.133-R/2012, que institui a Avaliação de Desempenho a ser aplicada aos servidores efetivos dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.

### Módulo de Treinamento

FERNANDA LÍRIO COUTINHO

Em 2010, surgiu uma necessidade na Secretaria de Educação do Espírito Santo: um sistema informatizado que aperfeiçoasse a gestão de treinamentos aos servidores do magistério. Até então, a gestão dessa capacitação era feita pelas próprias unidades que a executavam. Naquele ano, foram realizados 77 cursos de formação continuada para o magistério, o que representou investimento de R\$ 4,2 milhões, atendendo a 20 mil profissionais da educação. Esses cursos foram executados com gestão manual e controle descentralizado, o que resultou em cobrança do Ministério da Educação e do Tribunal

de Contas do Estado, com relação à aplicação dos recursos financeiros. A partir dessa demanda, a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, por meio da Gerência do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES), elaborou um projeto de

implantação do módulo de treinamento integrado, que teve como parceiros o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo, como desenvolvedor do sistema, e a Gerência de Formação do Magistério, como apoiadora e orientadora.

PAINEL 12

## INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE CARREIRAS E CRITÉRIOS PARA A NOMEAÇÃO DE DIRIGENTES PÚBLICOS



### A administração de carreiras e seus impactos na gestão do conhecimento: um estudo de caso do Incaper

NEY NAKAZATO MIYAHIRA, CARINA LABBATE  
MAUGÉ SIMÕES E DANIEL CAMPOS NETO

A gestão do conhecimento tem sido amplamente discutida. Contudo, são poucas as ocasiões na qual o tema é abordado juntamente com administração de carreira – sobretudo em se tratando de organização pública. Neste artigo, os autores analisam o caso do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), que passou por grande reformulação em seu modelo de administração de carreira, visando a reforçar o fluxo de gestão de conhecimento, tão necessário para o funcionamento do instituto. Como resultado, foi constatado que a configuração de carreira adotada anteriormente privilegiava apenas um grupo de profissionais a gerar conhecimento (devido ao critério

de promoção por titulação), causando desconforto por parte dos demais profissionais. No novo modelo, critérios distintos foram adotados, levando-se em conta os diferentes perfis profissionais e dando maior ênfase na transmissão do conhecimento. A alternativa visa a motivar organizações públicas a aprimorarem seus sistemas de carreira e fortalecerem, ao mesmo tempo, a gestão do conhecimento.

### Escalas de competências: instrumentos para a gestão de carreiras transversais

ALEKSANDRA PEREIRA DOS SANTOS

O processo de desenvolvimento das escalas de competências para as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e Analista de Planejamento e Orçamento (APO) bem como para o cargo de Analista em Tecnologia da Informação (ATI) vem-se aperfeiçoando ao longo das últimas décadas. Observa-se que, muitas vezes, esses cargos apresentam tarefas comuns – apesar de possuírem transversalidade e mobilidade em graus diferenciados e de atuarem em órgãos distintos que compõem a Administração Pública. Esta pesquisa apontará maneiras de obter-se o fortalecimento institucional dessas funções, por meio do uso das escalas de competências nos processos de gestão, como seleção, alocação, formação, aperfeiçoamento e definição de critérios para mensuração de desempenho. Com a escala apresentada pela autora, os órgãos gestores desses cargos e carreiras poderão comparar dados mensurados por meio de autoavaliação; estabelecer índices mínimos nas competências para cada nível profissional do cargo e desenvolver ações de capacitação específicas para cada competência validada.

## GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS

### Monitoramento de resultados e avaliação de causalidade: a experiência do orçamento por resultados na Secretaria de Administração Penitenciária de São Paulo

OG OLIVEIRA PINTO, PAULA MARIA GORETTI PUDLES  
DE OLIVEIRA EVERIDIANA MANSOUR MENDES

A Secretaria de Planejamento e Gestão (SPG) é a responsável, no Governo do Estado de São Paulo, pela implantação do Orçamento por Resultado, em toda a Administração Pública – que está em nova e decisiva fase e deverá ser adotada no próximo Plano Plurianual 2016-2019. A ousadia desse passo está calcada na experiência junto à Secretaria de Administração Penitenciária (SAP), desde 2012, na qual foi possível identificar os principais problemas da política estadual de administração penitenciária e elaborar uma proposta de cadeia de resultados e indicadores preliminares. Nesta nova fase do projeto, juntou-se às secretarias envolvidas o consórcio Plan Políticas Públicas – NT Consult, responsável pela avaliação da elaboração já citada como também pela formulação de proposta de sistemática de monitoramento. A avaliação de causalidade impõe à política o caminho necessário para se alcançar melhores resultados, por exemplo, de reintegração social do custodiado. Tal imposição advém do esforço de planejamento e financeiro que o Estado brasileiro deve empreender para minorar os efeitos do encarceramento.

### Gestão por resultados no Governo do Estado de São Paulo: avanços e gargalos no desenvolvimento das iniciativas

ROGÉRIO HAUCKE PORTA,  
TARCILA PERES SANTOS E LIA PALM

De acordo com o Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Setor Público, a Gestão para Resultados (GpR) é um marco conceitual e tem a função de facilitar a direção efetiva e integrada do processo de criação de valor às organizações públicas. Ao aperfeiçoá-los, assegura-se a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, com os objetivos do governo alcançados e a melhoria contínua da instituição. A GpR, então, pode ser entendida como uma ferramenta cultural, conceitual e



operacional que prioriza o resultado de todas as ações e é capaz de otimizar o desempenho governamental. É um exercício de direção dos organismos públicos que procuram conhecer e atuar sobre todos os aspectos que afetem ou modelem os resultados do órgão. As experiências de Gestão para Resultados no Estado de São Paulo, expressas em instrumentos, como o Plano Plurianual (PPA), contratos de gestão, bonificação, acordos e orçamento por resultados, termos de parceria e contratos de desempenho institucional, têm apresentado movimento de crescimento no interesse e na implementação, a partir dos anos 2000.

### Indicadores de gestão em processos de atendimento integrado ao cidadão

MIRIAM SANTOS CARDOSO  
E RODRIGO CARDOSO GARCIA

As organizações públicas brasileiras enfrentam continuamente o desafio de prestar atendimento ao cidadão de modo efetivo e humanizado. Nesse contexto, evidenciam-se as dificuldades de gerenciamento e de melhoria contínua dos processos. Na perspectiva de modificar esse cenário, o Estado do Espírito Santo implantou o Faça Fácil – Central de Atendimento Integrado, um programa inovador no serviço público, com atendimento de qualidade, celeridade e resolutividade. O projeto visa a possibilitar o gerenciamento e o aprimoramento de práticas e de resultados, por meio de indicadores de gestão objetivos e mensuráveis, tais como o Índice de Eficiência (IEF), o Índice de Qualidade (IQ), o Índice de Dispo-



nibilidade (ID) e o Índice de Conformidade (IC). Esses dados permitem o monitoramento de variáveis importantes, como qualidade do atendimento, nível de satisfação, tempo médio de espera, capacidade de atendi-

mento, equipamentos, infraestrutura de serviço, entre outras. A gestão por meio desses indicadores possibilita real capacidade de gerenciamento e de melhoria contínua de processos e de resultados.

▶ PAINEL 14

## MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO POR RESULTADO PARA O DESENVOLVIMENTO



### Agronegócio para o desenvolvimento do Estado do Mato Grosso

AYLLA KIPPER, SENERI PALUDO E FÁBIO CAMMAROTA

O Projeto Pensar Mato Grosso é viabilizado pelas principais entidades do setor agropecuário do Estado: Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Famato), Associação dos Criadores de Mato Grosso (Acrimat), Associação Mato-grossense de Produtores de Algodão (Ampa), Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja) e sindicatos rurais. O projeto teve por objetivo a construção de uma Agenda de Prioridades para o setor produtivo do agronegócio, a partir da avaliação das dificuldades de produção e dos potenciais existentes na área para os próximos anos. Com a coordenação da Famato e o apoio técnico da Fundação Dom Cabral, foram levantadas informações junto a líderes

rurais, especialistas do ramo e representantes das entidades que atuam no setor, com o intuito de propor ações e projetos para os então futuros candidatos ao Governo de Mato Grosso – Estado que enfrenta vários problemas os quais afetam a competitividade do agronegócio, como infraestrutura (logística e energética), tributação, meio ambiente, estrutura fundiária e defesa agropecuária.

### Implantação do Programa InovaSAD na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD-PE)

ZILMARA SIMONE ARAGÃO, CECILE DE BARROS CARVALHO E ANSELMO DE OLIVEIRA CARVALHO FILHO

O Programa InovaSAD é uma iniciativa da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (Sad-PE), que tem como finalidade reconhecer e divulgar as boas práticas da gestão bem como fomentar a sugestão de novas ideias que promovam a inovação no setor público. Coordenado pela Superintendência de Modernização Governamental, o programa é composto por duas categorias: SAD em Ação, que privilegia projetos de sucesso já implementados ou em desenvolvimento na secretaria, e InovaSAD, que busca incentivar ações que estimulem a melhoria da gestão nas áreas de negócios da Sad-PE. O InovaSAD é realizado em ciclos anuais, nos quais são premiados, com uma reserva financeira para capacitação, os três projetos mais bem classificados em cada categoria. Podem participar os servidores efetivos, os comissionados e aqueles que têm contrato por tempo determinado em exercício na secretaria. Uma comissão julgadora elege os vencedores após análise de critérios que mensuram a viabilidade, a inovação e os resultados. Em 2014, o primeiro ciclo do InovaSAD contabilizou 25 projetos inscritos, de 17 áreas diferentes.

## Construindo uma gestão por resultados a partir de práticas de gestão já implementadas: trajetória e desafios da Fundação Hemopa

TEREZINHA DE JESUS NEGRÃO GOMES,  
JOSEANE FERREIRA RAIOL, MÁRCIO CASSIANO  
DA SILVA ANDRADE E FABRÍCIA GAMA RIBEIRO

A Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará (Hemopa) é o órgão responsável pela coordenação e execução da Política Estadual do Sangue, Componentes e Derivados. Desde 1978, é o único banco de sangue público do Estado e, atualmente, possui 10 unidades. Dentro da estrutura do Serviço Único de Saúde (SUS), caracteriza-se como prestadora de serviços

especializados de média e alta complexidade. Se, no início, a assistência hemoterápica era o carro-chefe da atuação institucional, com o passar do tempo, o destaque ficou para a assistência hematológica, com suporte ao Programa de Transplantes de Órgãos e Tecidos. Na esfera estadual, esse suporte é realizado por meio de exames para pacientes com indicação a esse procedimento e, no âmbito nacional, atua como referência no serviço prestado a partir da implantação do 1º Banco de Sangue de Cordão Umbilical e Placentário da Região Norte, ocorrida em 2010. Essas atividades demandaram da Hemopa readequação de estrutura física e organizacional e de alinhamento de processos no desenvolvimento da gestão para resultados.

### PAINEL 15

## O AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO POR RESULTADOS NO BRASIL: TENDÊNCIA DE POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO

### Modelo de Gestão por Resultados: uma tentativa de implantação no Estado do Pará

ROSANA PEREIRA FERNANDES

O planejamento estratégico, oriundo da busca das empresas privadas por melhores decisões nos mercados econômicos, foi, aos poucos, incorporado pelas organizações públicas, na perspectiva de adoção de mecanismos que facilitem a efetividade da prestação de bens e serviços e a ampliação da cidadania. No entanto, os perfis dos tomadores de decisão públicos e privados são distintos e, por isso, os modelos e as técnicas de planejamento estratégico utilizados no setor privado não podem ser transportados para a Administração Pública sem customização. Para implantação do planejamento estratégico, o primeiro passo está na liderança do governo e, paralelamente, nos gestores das organizações públicas. Neste artigo, aborda-se como foi a implantação do sistema de planejamento público, e a gestão por resultados no Estado do Pará – cuja formalização iniciou-se na década de 1960, com a criação do Conselho de Política de Desenvolvimento Econômico do Pará (Condepa). Desde 2011, instituiu-se um modelo para ampliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais, com a contratação do Movimento Brasil Competitivo.

### Experiências inovadoras na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro: como o fortalecimento da gestão estratégica explica o avanço no IDEB

MARCOS VINÍCIUS FERREIRA DE GODOY  
E CRISTIANE DOS SANTOS OLIVEIRA

A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro tem aprimorado a sua gestão estratégica, fortalecendo, em especial, as ações estruturantes para garantir o bom funcionamento das escolas públicas. Os principais problemas apontados em 2009 foram o desestímulo do corpo docente, a carência de profissionais com baixo grau de profissionalização e a ineficiência do gasto e da comunicação. Naquele contexto, o Rio de Janeiro ocupava o 26º lugar (ou a penúltima colocação) no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Ensino Médio, diagnosticado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). A insuficiência de mecanismos de acompanhamento e de controle, além da proposição de estratégias de gestão, exigiu fortalecimento do nível central, com quadros técnicos capazes de promover mudanças nas formas de operação consolidadas em uma rede extensa, bem como gestão estratégica diretamente relacionada à melhoria do desempenho. Esse esforço resultou na

melhoria dos indicadores de ensino: o Estado subiu 22 posições no *ranking*, entre 2009 e 2014.

### **Gestão de resultados no setor público: o caso da FINEP**

ANDRÉ LUZ DE GODOY, ELISÂNGELA MOREIRA AZEVEDO, JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO E OSWALDO CANTINI

Como decorrência das mudanças no mundo do trabalho, a gestão de resultados tem-se mostrado atual e crítica. Em resposta, organizações e pesquisadores estão atentos à importância de se observar o desempenho de forma ampla, utilizando-se de diversos instrumentos. Este artigo explora os desafios e os caminhos para a gestão

e a avaliação de desempenho no setor público, a partir do estudo do caso da Finep – que vem adotando gradativamente o referencial estratégico e a análise de competências (qualitativa) e de metas (quantitativa), como mecanismos de avaliação e de gestão. A abordagem de gestão apresentada é capaz de capturar o desempenho corporativo e dos profissionais, tanto a partir da especificação do comportamento e da complexidade do trabalho esperados quanto pelo desdobramento de metas com base no Mapa Estratégico, culminando em Planos de Trabalho Individuais. Essa metodologia, já implantada, conferiu dinamismo, flexibilidade e informações para subsidiar processos de gestão estratégica, promoção, desenvolvimento, acompanhamento e recuperação de desempenho individual e corporativo.

#### **PAINEL 16**

## **FERRAMENTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA POR RESULTADOS: TEORIA E PRÁTICA**

### **Aporte teórico no processo decisório de planejamento na Gestão por Resultados**

MARCELOTORRES PINHEIRO

Na formulação de políticas públicas, o processo decisório é um fator preponderante, independentemente da abordagem político-administrativa. Na Gestão por Resultados – que, por premissa, inicia-se pelo planejamento estratégico –, o processo de escolhas das políticas públicas que visam a entregar valor público ao cidadão representa importante momento para a definição das iniciativas e prioridades. Na teoria, esse processo é decisório, ou seja, composto pelo decisor e pelo ambiente, no qual impera o contexto da decisão. Sobre o decisor, observam-se suas limitações, dentre as quais, os vieses cognitivos. O trabalho parte de concepção de cenário normativo e trata o contexto da decisão, considerando modelo ilustrativo do processo, proposição de tripé decisório e considerações sobre o impacto dessa decisão. Conclui-se que, diante da racionalidade limitada, em vista dos avanços da psicologia cognitiva, aprimorar a compreensão do processo de tomada de decisão torna-se importante recurso de poder para melhor definição de políticas públicas estratégicas de gestão.

### **Práticas presenciais como instrumento de melhoria organizacional: um estudo comparativo entre unidades públicas de saúde que adotaram modelo de excelência em gestão, visando à melhoria nos resultados**

MEIRELANE SOUZA ROSA

Os avanços tecnológicos e o conhecimento, principalmente na área de saúde, provocaram mudanças significativas no perfil demográfico e epidemiológico da população mundial. Com isso, gestores dos sistemas e servidores de saúde estão cada vez mais aderindo a modelos que permitam integração efetiva de processos e de práticas organizacionais que possam promover o aprendizado contínuo nas organizações. De acordo com as diretrizes do Ministério da Saúde, a nova gestão pública é caracterizada pelo termo flexibilidade, envolvendo o conceito de que é necessário reforçar as possibilidades de tomada de decisões, de forma descentralizada – ideia defendida pelo Sistema Único de Saúde (SUS), instituído na Constituição Federal de 1988, que reconhece o direito de acesso universal à saúde para toda a população brasileira. A fim de fundamentar a melhoria da gestão e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados, este artigo analisou o Modelo de Exce-



lência de Gestão sob a ótica do critério Estratégias e Planos e focado nas Unidades Públicas de Saúde que aderiram ao Programa de Excelência em Gestão no Rio de Janeiro.

### **Gestão orientada para resultados em Osasco (SP): da vinculação do orçamento estratégico ao monitoramento e à avaliação dos resultados**

BRUNO MANCINI, ALEXANDRE GUERRA  
E DULCE HELENA CAZZUNI

Para aumentar a capacidade de dar respostas às demandas crescentes de uma sociedade cada vez mais exigente, o município de Osasco (SP) adotou, em 2013, o planejamento estratégico, orientando a gestão para resultados. Na construção do PPA 2014-2017, definiu-se 32 objetivos, distribuídos em 11 eixos, nomeados

pelas principais áreas de governo, medidos por indicadores com metas anualmente pactuadas e concretizados por meio de iniciativas estratégicas responsáveis por elevar o patamar dos serviços públicos oferecidos e aumentar a qualidade de vida da população. Para que fosse possível conduzir esse processo de redefinição de prioridades, toda a execução orçamentária foi submetida ao planejamento estratégico, instaurando ferramentas de monitoramento e avaliação. Periodicamente, são realizadas salas de situação em que todas as tomadas de decisão são compartilhadas entre os gestores municipais. Os resultados já avaliados demonstram o potencial benefício que essa transformação irá gerar em termos de aumento de velocidade de resposta às demandas e de controle das políticas públicas por gestores e cidadãos.

#### **PAINEL 17**

## **REGULAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E MONITORAMENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS MERCADOLÓGICOS**

### **Avanços na regulação e fiscalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de Minas Gerais: estudo de caso da ARSAE-MG**

DÉBORA DIAS DO CARMO

A autarquia especial Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário de Minas Gerais (ARSAE-MG) foi criada, em 2009, para regular e fiscalizar as concessionárias Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA) e Companhia de Saneamento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais (COPANOR) e prestadores de serviços conveniados para abastecimento de água e esgoto. Ao todo, a agência já fiscalizou 380 sistemas em 190 municípios. No campo da regulação, foram realizados os ajustes tarifários nas entidades conveniadas e a revisão de tarifa da COPASA/COPANOR. Apesar dos resultados positivos, a ARSAE-MG não tem previsão de sanções para o não cumprimento de normativas, e sua abrangência de fiscalização é pouca comparada à potencialidade. Como avanços, é necessário o desenvolvimento de mecanismos de sanções, além do incentivo para a celebração de convênios com outros municípios. Outro vislumbre é a ampliação da agência para a fiscalização dos serviços de resíduos sólidos urbanos, contribuindo para a melhoria no saneamento básico estadual.



### **Estratégia e regulação: um modelo de Gestão Orientada para Resultados (GEOR)**

JOSÉ BENTO DA ROCHA, LUCIVANE MADUREIRA  
SAMPAIO CAMARGO, DANIEL CIARLINI PINHEIRO  
E MARLA CECILIA CANEDO DE AMORIM

Por sua atuação singular, a regulação exige forte aparato intelectual e técnico. Não se concebe um regulador que não consiga acompanhar a evolução do regulado. Assim, além de prezar pela alta qualificação de seus técnicos, uma agência reguladora deve-se pautar em

métodos de planejamento e de gestão capazes de lhe oferecer vantagem competitiva, propiciando meios para enfrentar a assimetria de informações e cooperar na sua autoblindagem. Dessa forma, o modelo de gestão ideal deve acrescentar novas formas de reflexão e ação sistemática e contínua, a fim de avaliar e elaborar projetos e mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos da implantação de um plano estratégico – neste caso, para a Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal (Adasa). O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) é descrito a partir da sua concepção e implementação, realizando, ao mesmo tempo, montagem crítica do processo e detalhamento do escopo de sua atuação e orientando a organização e os agentes públicos para o alcance de resultados.

**Direito e Tecnologia de Gestão: antagonistas ou aliados? A experiência da Procuradoria-Geral do Estado da Bahia**

CÉLIO ALCÂNTARA, MARGARETH GRAMACHO, MARIANA MASCARENHAS E FÁTIMA SAMPAIO

A Procuradoria-Geral (PGE) do Estado da Bahia é considerada referência no governo estadual e entre as procuradorias do País. Isso porque, em meio à grande demanda de processos jurídicos, abriu espaço para a implementação de gestão estratégica. Ciente das necessidades de aperfeiçoar sua infraestrutura física e tecnológica, a PGE percebeu que precisava desenvolver um pensamento estratégico que fosse capaz de identificar as soluções para os seus problemas e nortear os caminhos que irá enfrentar no futuro. Então, desenvolveu o seu primeiro planejamento estratégico, em conjunto com a Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas (CDOP), a Coordenação de Gestão Estratégica (CGE), a equipe de especialistas em políticas públicas e gestão governamental e uma consultoria contratada. Foram criadas 266 iniciativas estratégicas, posteriormente agrupadas em 63 estratégias e sintetizadas em 28 objetivos, que foram distribuídos em quatro perspectivas: Estado e sociedade (com nove metas); processos internos (com 14); aprendizado e conhecimento (com três) e orçamento e finanças (com duas).

▶ PAINEL 18

## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS COMO POLÍTICA DE GOVERNO: UMA TENDÊNCIA



**Avaliação dos indicadores do PPA 2012-2015 do Governo do Estado da Bahia**

THAIZ SILVEIRA BRAGA E RODRIGO CERQUEIRA

O uso de indicadores como instrumento de diagnóstico, elaboração, operacionalização, monitoramento e

avaliação de políticas públicas é prática recomendada nas diversas esferas da Administração Pública. No âmbito do Estado da Bahia, a utilização de indicadores para o acompanhamento das ações públicas é exigência legal, conforme a Lei nº 12.504, de dezembro de 2011, que instituiu o Plano Plurianual (PPA) para o período de 2012-2015. Segundo a legislação, os indicadores são instrumentos que permitem aferir a efetividade do programa, auxiliando seu monitoramento e sua avaliação. Nesse contexto, a Avaliação dos Indicadores (AI), publicada no PPA, visa verificar a capacidade desses indicadores em mensurar a efetividade das políticas do governo estadual, em consonância com seu objetivo geral. Os resultados da AI denotam os procedimentos metodológicos da avaliação, o processo de coleta de dados e os instrumentos utilizados para a pesquisa de campo. A partir da análise cruzada de informações, notaram-se as principais fragilidades relacionadas à construção, sistematização e comunicação dos indicadores do PPA.

## **Avaliação externa, sistema de monitoramento e indicadores do Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC)**

CRISTINA AKEMI SHIMODA UECHI, CEZAR LUCIANO CAVALCANTI DE OLIVEIRA, JORGE MARIO CAMPAGNOLO E SERGIO ROBERTO KNORRVELHO

O Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC), como o próprio nome sugere, apoia o desenvolvimento tecnológico das empresas do País e é organizado em três tipos de redes: a Extensão Tecnológica (ET), que soluciona gargalos nas empresas; os Serviços Tecnológicos (ST), que auxiliam a infraestrutura laboratorial e as atividades de normatização e regulamentação técnica; e os Centros de Inovação (CI), que realizam projetos cooperativos entre institutos tecnológicos e empresas. Hoje, o SIBRATEC é composto por 54 redes, que tiveram aporte de R\$ 124 milhões, entre 2009 e 2014. Uma avaliação externa do programa foi feita em 2014 por consultores da UNESCO, com a abordagem dos macrotemas, serviços prestados pelas redes e seus modelos de governança e gestão. Em paralelo, uma pesquisa do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) forneceu subsídios para uma proposta de sistema de monitoramento e indicadores. Chegou-se à conclusão da importância do projeto, além de destacar dificuldades e oportunidades de melhoria, com insumos técnicos para subsidiar a proposta do novo modelo de política pública do SIBRATEC.

## **Monitorando e avaliando políticas públicas em ambientes de governança compartilhada: lições da política industrial recente**

JACKSON SILVANO DETONI

O monitoramento de políticas públicas ganha relevância ainda maior em conjuntura de alta complexidade, na qual as atribuições da produção e da execução dependem do grau de maturidade dos mecanismos de coordenação institucional. Por sua vez, quando as competências são compartilhadas e distribuídas assimetricamente entre as diferentes organizações estatais, a avaliação torna-se processo intensivo de negociação ora cooperativa, ora conflitiva. Esse é o caso da política industrial brasileira recente que, como política pública, é, por si, complexa, pois envolve o uso combinado e simultâneo de diversos instrumentos, tais como: regulatórios, financeiros, institucionais, de capacitação, de segurança jurídica, de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico. Essa diversidade permite inferir a quantidade de partes interessadas e as dificuldades de coordenação inerentes ao planejamento e à execução de diversas medidas. Este artigo trata de balanço crítico das lições aprendidas na implementação das políticas industriais, em especial, do Plano Brasil Maior, apoiado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.



### **PAINEL 19**

## **MONITORAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS GOVERNAMENTAIS COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNO**

### **Monitoramento intensivo: Programa Estadual do Meio Ambiente**

ADAILDO SOARES DO VALE, PRISCILA TENUTA MEIRA EVÂNIA DE CARVALHO MARÇAL BAREICHA

As ações estratégicas do Governo de Goiás contidas nos Programas de Ação Integrada (PAI) Ambiental visam acelerar o desenvolvimento ambiental sustentável do Estado – e tiveram mais chances de sucesso com sua implementação por meio do uso de metodologia de monitoramento intensivo pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos. Observou-se que os programas prioritários necessitavam de acompanhamento próximo

dos aspectos que compõem a disciplina de gerenciamento de projetos, como escopo bem definido, acompanhamento de cronograma, custos planejados e realizados, utilização dos recursos disponíveis e avaliação dos riscos envolvidos. Foi essencial a realização do ciclo de monitoramento com reuniões periódicas, nas quais o Escritório de Projetos avaliou as estratégias, elaborou o planejamento do monitoramento e a capacidade de execução bem como alinhou e analisou o desempenho real das ações, com identificação e resolução de entraves. Ferramentas de gestão de projetos e de divulgação e avaliação auxiliaram a obtenção de visibilidade e de controle de todo o trabalho.





### Programa Netuno e os seus resultados: perspectivas para a excelência em gestão da Marinha

CLAUDIO GIL FAVERO

A década de 90 foi um marco na implantação da Administração Pública gerencial em vários países – tendo início no movimento de reforma denominado *New Public Management*. Um dos seus fundamentos é a gestão por resultados, influenciada pelas demandas sociais cada vez mais complexas. No Brasil, a Nova Gestão Pública foi consolidada em 1995, pelo Plano Diretor para Reforma do Aparelho do Estado, com indicação de que o administrador público deveria ter o controle e cobrar resultados, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços. Na Marinha do Brasil, o Programa Netuno, criado, em 2006, inspirado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), estabelecido pelo Decreto nº 5.378/2005, do Governo Federal, tinha o intuito de consolidar a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão das organizações militares. Saber, portanto, qual é o resultado auferido por tal programa acaba por ser de grande importância para a instituição. A solução encontrada foi a realização, a cada dois anos, de inspeções administrativo-militares.

### O modelo de gerenciamento de projetos aplicado aos projetos estruturadores e associados: um estudo comparativo

GUILHERME PARENTONI SENRA FONSECA  
E RAFAEL PARENTONI SENRA FONSECA

A partir da aplicação dos modelos de planejamento, monitoramento e gerenciamento intensivo, desenvolvido pelo GERAES, escritório de projetos do Governo de Minas Gerais, analisaram-se os resultados obtidos nos projetos estruturadores, em comparação com o modelo aplicado aos demais programas estaduais. Para tanto, basearam-se em uma pesquisa quantitativa e qualitativa, de cunho documental e de campo, feita com pessoas que apresentavam elevado grau de envolvimento com o gerenciamento dos projetos. Conclui-se que existe grande assimetria entre os projetos estruturadores e os demais, no que tange às dificuldades de execução, devido ao tipo de atividade que compõe a carteira de projetos de cada grupo – sendo que uma análise quantitativa dos resultados não se mostra capaz de refletir essas diferenças. Percebeu-se, ainda, que o monitoramento dos projetos não estruturadores apresentou diversos pontos passíveis de melhoria, o que demonstra a necessidade de esses projetos serem incrementados, acarretando possibilidade de geração de informações mais qualificadas para a tomada de decisões.

## ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E GESTÃO DE PORTFÓLIO: A DISSEMINAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO PÚBLICA

### Gestão de portfólio no setor público: uma experiência das políticas de trabalho e emprego no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais

BRUNO DIAS MAGALHÃES, EDUARDO MENDES  
BERNARDO SANTOS, FREDERICO DE SANT'ANNA  
CAETANO RIBEIRO E GABRIELA DOS SANTOS RIBEIRO

A esfera de implementação das políticas públicas é composta por atores individuais e coletivos, capazes de influenciar e de alterar substancialmente os resultados esperados pelas decisões tomadas democraticamente. Isso quer dizer que o modelo organizacional fornece o pano de fundo para que o corpo técnico (político-administrativo) conduza, com maior ou menor grau de sucesso, a vontade democrática dos representantes da população. Como consequência, esperam-se da gestão pública arranjos que lidem e reproduzam a deliberação entre Estado e sociedade, tornando, efetivamente, reais os seus resultados. Em se tratando da Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego (SPTE) da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE) de Minas Gerais, o desenho de gestão, bem como seu potencial e sua limitação – como ferramenta de gestão –, agregam eficácia, eficiência e efetividade às ações implantadas. O modelo de gerenciamento de portfólio desenvolvido pela SPTE apresenta resultados, até então, não alcançados entre 2003 e 2014, com expectativas para a continuidade da sua implementação.

### A importância do Escritório de Projetos para a gestão pública em Goiás

PRISCILLA TENUTA MEIRA E  
VÂNIA DE CARVALHO MARÇAL BAREICHA

O Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás (Segplan-GO) surgiu como uma unidade de apoio à gestão estratégica, com o intuito de promover a adequada gestão corporativa e integrada dos projetos considerados prioritários pela Administração Pública. Também tinha a função de permitir o acompanhamento e o controle intensivo da implantação de suas ações estratégicas. Os cidadãos cobram, a cada dia mais, os resul-



tados do governo goiano, sendo necessária a adoção de ferramentas gerenciais para melhorar a qualidade dos serviços prestados. O gerenciamento de projetos tem sido amplamente utilizado como forma de melhorar resultados, garantindo, em consequência, o alcance dos objetivos. Dessa maneira, as ferramentas do gerenciamento de projetos, como o Escritório de Projetos, passaram a ser fatores decisivos para garantir o alcance das metas na gestão pública – com o cumprimento dos prazos e a redução dos custos. Neste artigo, as autoras apresentam a concepção, a implantação e a consolidação do Escritório de Projetos para o monitoramento de programas prioritários do Estado.

### Terminologia para a montagem de escritórios de projetos no setor público: uma proposta a partir da pesquisa-ação

TIAGO VIEIRA CAPRONI, DANIEL CAPALDO AMARAL  
E MARLY MONTEIRO CARVALHO

Embora várias ferramentas, técnicas e métodos tenham surgido no setor público, pouca atenção tem sido dada à governança de projetos e programas. No âmbito do Brasil, a inclusão da emenda 19 ao artigo 37 da Constituição de 1988 trouxe maior foco para resultados e eficiência. O princípio da eficiência, aliás, foi precedido pela reforma que ficou conhecida, em 1995, como Reforma da Gestão Pública (ou reforma gerencial do Estado), conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do

Estado (cargo, hoje, equivalente a de Ministro do Planejamento e Gestão), para estruturar o Estado com um aparelhamento forte e eficiente. O projeto consolidou-se como a conversão dos preceitos do plano em emenda constitucional e passou a integrar o acrônimo LIMPE – Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Pessoaalidade

e Eficiência. O binômio eficiência/transparência também teve destaque na pauta política, ainda mais com a insatisfação popular em face dos escândalos de corrupção envolvendo partidos políticos e líderes de todas as esferas nacionais, culminando com os movimentos populares de junho de 2013.

▶ PAINEL 22

## MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NO JUDICIÁRIO E NO MINISTÉRIO PÚBLICO COMO ESTRATÉGIA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO



### Metodologia e execução do Plano Diretor Administrativo do MPOGO 2014/2015: um estudo de caso

LUCILA BORGES SANT'ANNA, DIEGO GOMES MARTINS DO CARMO, FABRÍCIO LOPES DA COSTA, FILIPE DA SILVA COUTINHO, LUCIANA VIEIRA MAGALHÃES E EMERSON WRUCK

O Ministério Público do Estado de Goiás (MPOGO) criou, em 2008, uma área responsável pela elaboração de planos estratégicos: a Superintendência de Planejamento e Gestão (SUPLAN). Até 2012, o foco era o Plano Geral de Atuação (PGA), específico para a área de atuação finalística. A partir deste ano, foi criado também o Plano Diretor Administrativo (PDA), focado nos órgãos de suporte (ou

área meio). Após a reformulação da equipe da SUPLAN e a definição das diretrizes pela Administração Superior, identificou-se que era preciso readequar todo o processo que envolve o PDA. O método deveria ser simplificado, além de permitir o acompanhamento efetivo dos resultados, garantir a confiabilidade dos dados e a agilidade no levantamento e na divulgação das informações. Assim, seguiu-se a perspectiva do planejamento participativo, no qual estabelece a cultura e o processo de mediação e de monitoramento de desempenho, nos níveis tático e operacional, de forma a contribuir para o planejamento de ações baseado em informações históricas que permitisse o acompanhamento dos resultados alcançados pelo MPOGO.

### Uma década de CNJ: reflexões sobre o envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário

LEONEL GOIS LIMA OLIVEIRA

O Judiciário brasileiro é visto, muitas vezes, pela demora excessiva na resolução dos conflitos, adicionando a percepção de elevados custos, a sensação de impunidade e a falta de transparência de suas atividades. Os problemas não são recentes, porém, desde a década de 2000, inúmeras mudanças ocorreram, como ideias de planejamento estratégico e utilização de metas voltadas para a busca pela eficiência (principalmente, nos tribunais estaduais), o que já permitiu visualizar melhorias do nível de satisfação do brasileiro. Mesmo assim, ainda há vários aspectos a serem aperfeiçoados para tornar o Poder Judiciário mais célere e imparcial. Este artigo traz reflexões sobre a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), nos seus 10 anos de existência, com relação à melhoria dos níveis de efi-



ciência na atividade jurisdicional. Desse modo, discute e aponta lacunas sobre a gestão jurídica, levando-se em consideração a reforma judiciária e as suas perspectivas, o planejamento estratégico e as metas anuais e a mensuração de desempenho e a eficiência técnica das unidades e dos magistrados, divididos por critérios de competência e jurisdição.

### **Boas práticas de gestão estratégica no Tribunal de Justiça de Goiás**

FABRÍCIA GRAZIANI BRAGA

Em conformidade com as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) realiza ações em sua gestão estratégica que vislumbra a participação real da comunidade interna (magistrados e servidores) e externa bem como a ino-

vação e a eficiência no Poder Judiciário brasileiro e no setor público em geral. Essa participação é destacada devido à necessidade de uma gestão que promova a inclusão, o comprometimento, o envolvimento e o senso de responsabilidade com a coisa pública. O fato de o planejamento institucional ser pensado juntamente com o orçamentário, quando propostas consideraram a Lei Orçamentária Anual (LOA), é um dos diferenciais dessa ação, assim como a transparência proporcionada à organização, com ares de continuidade das boas práticas e de revisão dos pontos de melhoria. O primeiro planejamento estratégico do Poder Judiciário goiano fecha o seu ciclo em 2015, após seis anos. Um novo plano deve ser pensado para ser executado entre 2015 e 2020, com o desafio de alcançar as 127 Comarcas do Estado, desde a coleta de propostas até o envolvimento das pessoas com a estratégia.

#### **PAINEL 23**

## **IMPACTO DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E DE PROJETOS SOCIAIS NA ENTREGA AO CIDADÃO**

### **Monitoramento e avaliação do Programa Bolsa Família: um estudo sobre a administração do benefício em Aracaju (SE)**

KÁSSIO BARROS DE MELO

E NATHALIA CARVALHO MOREIRA

O trabalho analisou como as famílias de Aracaju administram o benefício do Programa Bolsa Família. Inicialmente, averiguou-se o valor da cesta básica no município com o intuito de compará-lo ao montante disponibilizado mensalmente pelo Governo Federal. Para tanto, foram realizadas entrevistas com 49 beneficiários, 19 profissionais do Centro de Referência em Assistência Social (CRAS) e uma coordenadora. A conclusão é de que cerca de 90% das famílias utilizam o benefício para alimentação e, consequentemente, atendem às exigências requisitadas para fazer parte do programa social, como a frequência escolar dos filhos e o acompanhamento do pré-natal. Mesmo relatando não ser valor suficiente para atender a todas as necessidades da família, o estudo demonstrou que, sem esse auxílio, seria muito mais difícil que os beneficiários tivessem melhores condições de vida. Também foi confirmada a autonomia das mulheres na administração da renda familiar. A mãe, como gestora do benefício, comprovou dedicar-se



mais aos filhos e se interessa em participar de cursos de capacitação oferecidos pelos centros de referência.

### **Desafios do monitoramento e da avaliação dos projetos de combate à pobreza no Estado do Ceará**

EVERTON CABRAL MACIEL, LARA MARIA SILVA COSTA  
E LARISA FÁTIMA MARTINS BEZERRA

O combate à pobreza tem-se apresentado, no cenário nacional, como uma necessidade prioritária para a garantia

de direitos sociais. Embora previstos na Constituição Federal, os governos chegaram ao entendimento de que a população pobre tem mais dificuldades para acessar a dimensão das políticas públicas e, portanto, são necessárias estratégias articuladas para superar essa condição. No Ceará, o Fundo Estadual de Combate à Pobreza (FECOP) vem fortalecendo e ampliando as políticas públicas e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos menos favorecidos, por meio do financiamento de projetos em diversas áreas, como trabalho e renda, saúde, assistência social, educação, cultura, esporte, habitação e desenvolvimento agrário. Assim, pretende-se discutir estratégias de monitoramento, avaliação e resultados dessas iniciativas, com a inclusão do Marco Lógico na elaboração das propostas, a identificação da cadeia lógica de objetivos e a verificação de índices. Também está prevista a criação do Programa de Formação em Elaboração, Monitoramento e Avaliação de Projetos para gestores e técnicos.

### **Construindo a prática do monitoramento e da avaliação na gestão pública municipal: a experiência da assistência social na região metropolitana de Porto Alegre**

LUCIANA PAZINI PAPI, LÍGIA MORI MADEIRA  
ETACIANA BARCELLOS

A prática do monitoramento e da avaliação é nova no Brasil, tendo surgido no início do século XXI como parte da expansão da atuação do Estado na prestação de serviços públicos e da crescente demanda cidadã pela eficácia e transparência desses serviços. Como gestão de políticas públicas, essa é uma fase indispensável para retroalimentar programas e serviços com informações úteis para a correção de rumos das atividades em andamento, ofertando, igualmente, subsídios para o planejamento e a tomada de decisões futuras. Mas, seja pela sua recente adoção pelos governos, seja pelos legados institucionais do Estado brasileiro, essa prática ainda é incipiente nos três níveis governamentais. Quando analisado o município, em que a responsabilidade pela prestação de serviços geralmente não é acompanhada pela sua capacidade de gestão, percebem-se inúmeras carências, como estruturas burocráticas precárias e falta de compreensão e de priorização política de gestão. Investiga-se, aqui, o processo de implementação do monitoramento e da avaliação, na Assistência Social da Região Metropolitana de Porto Alegre, entre 2012 e 2014.

#### **PAINEL 24**

## **INTEGRAÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO E DE PROCESSOS NA AGENDA DA GESTÃO POR RESULTADOS**



### **Construindo programas governamentais com base no Orçamento por Resultados**

CASSIANA MONTESIÃO DE SOUSA, ADRIANE ELISA DE OLIVEIRA SANTOS, MARIALBA FRANCA BUSTAMANTE E MARILIA KOPROWSKI MOLINA

A população clama por governos que saibam controlar melhor os gastos públicos, tornando suas administrações mais eficazes, eficientes, responsáveis e transparentes. Em desenvolvimento, destacam-se iniciativas voltadas ao aprimoramento do ciclo de planejamento e de orçamento públicos e dos processos de elaboração e de execução de três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a

Lei Orçamentária Anual (LOA). Este artigo apresenta a proposta metodológica do Orçamento por Resultados (OpR), adotada pelo Governo de São Paulo para elaboração do PPA 2016-2019. O OpR existe desde 2012 e, nos últimos três anos, a Secretaria de Planejamento e Gestão de São Paulo (SPG-SP) adaptou suas ferramentas e processos com o auxílio de consultores do Fundo Monetário Internacional (FMI), da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) e da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade). Foram analisadas as secretarias de Administração Penitenciária, de Educação e da Cultura, além do Centro Paula Souza e do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (Iamspe).

### **A experiência em Orçamento por Resultados do Estado de São Paulo: dos projetos-pilotos às propostas de inovação para o PPA 2016-2019**

CASSIANA MONTESIAO DE SOUSA, CAIO PENKO,  
LIA PALM ETARCILA PERES SANTOS

Desde 2012, o Governo de São Paulo implementa o Orçamento por Resultados (OpR), sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e Gestão de São Paulo (SPG-SP). A iniciativa está fundamentada no Decreto nº 57.958/2012, que estabelece providências para a adoção do OpR na Administração Pública estadual. Inicialmente, o projeto foi estruturado em pilotos com o intuito de gerar propostas de disseminação da metodologia a todos os órgãos estaduais, por ocasião do processo de elaboração do novo Plano Plurianual (PPA). Neste trabalho, os autores descrevem quais foram os avanços do projeto nos últimos três anos e mostram quais são as inovações que serão incorporadas ao novo modelo de PPA, a ser adotado no Estado, a partir dos aprendizados com essa experiência. Dentre elas, destacam-se: a incorpora-

ção da metodologia de Orçamento por Resultados para a concepção dos programas, as adaptações da estrutura e dos processos de elaboração e de gestão do PPA, a modernização dos sistemas computacionais que dão suporte à elaboração do PPA e a revisão do processo de elaboração, monitoramento e avaliação do plano.

### **Fatores críticos de sucesso na gestão dos processos estratégicos do Governo de Minas Gerais**

GISELLE CAMARGOS – VOLPONI DA ROCHA  
E MAURO CESAR DA SILVEIRA

Nos últimos anos, o Governo de Minas Gerais buscou implantar técnicas de gestão voltadas para o desenvolvimento do Estado, otimizando a utilização dos recursos e focando nos resultados gerados e em maior aproximação com a sociedade, a fim de atender melhor a suas necessidades e demandas. A estratégia governamental do Executivo estadual está ancorada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que elabora uma visão de futuro para a sociedade, representa o planejamento de longo prazo e estabelece as grandes diretrizes para a atuação do setor público. A partir dos objetivos norteados apresentados no PMDI, é elaborado o Plano Plurianual da Ação Governamental (PPAG), que corresponde ao plano de médio prazo (período de quatro anos) e traz as metas almejadas para o Estado desdobradas em programas estruturadores, compostos por projetos e processos estratégicos – que, para que melhores resultados sejam alcançados, possuem gerentes, responsáveis pela coordenação destes, e são intensivamente monitorados pelo Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional (NCGERAES).

#### **PAINEL 25**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR RESULTADOS NA ÁREA DA SAÚDE**

### **Planejamento por resultados ancorado em competências: uma proposta para a saúde**

LUIZ FERNANDO ARANTES PAULO

O Sistema Único de Saúde (SUS) tem como diretriz a descentralização, em especial, nos municípios, o que faz

com que a maior parte das ações e dos serviços de saúde oferecidos ao cidadão esteja fora da governabilidade direta do Governo Federal. Por outro lado, compete ao Ministério da Saúde garantir padrões de acessibilidade, qualidade e eficiência ao SUS. Essa atuação, regida pela legalidade e pelo rigor burocrático dos procedimentos,





é pressionada a ampliar a sua capacidade de gestão. O desenvolvimento e a apropriação de técnicas, ferramentas e metodologias, antes associadas exclusivamente ao setor privado, servem a um movimento mais amplo que pressiona o setor público a mais eficiência, eficácia, efetividade e transparência. É, nesse contexto, que a estratégia de Gestão por Resultados ganha relevância na Administração Pública, sendo amplamente difundida no final da década de 1990. Desse modo, avalia-se em que medida o planejamento do Ministério da Saúde é aderente a uma estratégia de gestão por resultados, com foco em escolhas que orientam a organização, ou seja, com foco nos resultados perseguidos.

### **Análise crítica dos indicadores de monitoramento da CEO-R Juazeiro do Norte x Modelo de Gestão Consorcial**

EDLANE MARTINS DE ANDRADE, MÁRIO CÉSAR SOUSA DE OLIVEIRA, JANINI FILGUEIRA ROSAS E ANGÉLICA BARBOSA OLIVEIRA DANTAS

O Centro de Especialidades Odontológicas Regional (CEO-R) Juazeiro do Norte, no Ceará, é uma Unidade de Saúde gerida por meio de Consórcio Público de Saúde, composto por seis municípios e pelo Estado. Tem a missão de promover a saúde bucal com serviços odontológicos diversificados, resgatando sorrisos e elevando a autoestima e a qualidade de vida da população cearense.

É classificado como CEO Tipo III, o qual dispõe de onze consultórios e oferta as seguintes especialidades: endodontia, ortodontia, prótese oral, periodontia, cirurgia oral menor com ênfase na detecção precoce do câncer de boca e atendimento a pessoas com deficiência. O CEO-R faz parte do Programa Brasil Sorridente, do Ministério da Saúde, e é mantido por recursos financeiros das três esferas governamentais – portanto, é avaliado pelos indicadores estipulados na Portaria nº 1.464/2011. Do total das metas analisadas, pode-se considerar que esse centro vem mantendo excelente desempenho ao longo dos anos de funcionamento, graças ao monitoramento e à avaliação da unidade, no que concerne à orientação da tomada de decisões por parte da diretoria.

### **Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) para o Sistema Cofen – Conselho Federal de Enfermagem**

MARCELO FELIPE MOREIRA PERSEGONA, RENATA CÂNDIDA DIAS MOURA, NEYSON PINHEIRO FREIRE E HENOR VATSON HELER JUNIOR

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) utiliza a Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), adotada em países, como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Chile, México e Hungria, e introduzida, no Brasil, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no final da década de 90. O princípio que norteia essa metodologia é o de alavancar, em curto prazo, a capacidade de produzir e de medir benefícios relevantes para a população – nesse caso, para a enfermagem brasileira. Assim, traduz o empenho dos Conselheiros Federais de explicitar e cristalizar os seus compromissos com a enfermagem, por intermédio do alcance de resultados, da transparência na gestão e da flexibilidade e simplicidade na prestação de contas, em prol da classe que representam. Essa metodologia está composta pela definição de um Plano Plurianual (PPA), que é acompanhado, gerenciado e avaliado por meio de indicadores que sinalizam o desempenho dos projetos desenvolvidos. Para isso, é usado o *Balanced Scorecard* (BSC).

## INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS

### Gestão municipal orientada pela opinião pública: Projeto Assessoria Popular – UFOP/Mariana (MG)

ADRIANO SERGIO LOPES DA GAMA CERQUEIRA, MIRIAN DE ASSUMPÇÃO E LIMA, LELIS MAIA BRITO, LUCIANO BATISTA DE OLIVEIRA E HELTON CRISTIAN DE PAULA

Entre 2001 e 2007, por meio de convênio entre a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e a Prefeitura Municipal de Mariana, foi implantado o Projeto Assessoria Popular. A ideia foi realizar, trimestralmente, pesquisas de opinião pública nas quais eram abordados temas de interesse administrativo, como avaliação de desempenho da gestão (prefeitura e secretarias), demandas da população e sua percepção dos principais problemas. Outros assuntos estavam voltados para áreas específicas, como saúde, educação, lazer, cultura e, até mesmo, segurança pública, percebida como uma questão municipal que merece tratamento por parte da administração local. Cada pesquisa feita era publicada nos meios de comunicação da cidade. Para a Prefeitura de Mariana, a experiência permitiu-lhe enfrentar problemas com maior capacidade de ação, pois havia detalhamento das expectativas dos cidadãos. Além do mais, as ações da prefeitura eram medidas em variáveis de ava-

liação de governo. Já para a população, havia maior reconhecimento e adesão nas atividades propostas, aumentando a confiabilidade na gestão pública municipal.

### Mecanismos de controle social em uma capital da região sudeste: iniciativas, normatização e perspectivas

HELTON CRISTIAN DE PAULA, ADRIANO SERGIO LOPES DA GAMA CERQUEIRA, LELIS MAIA BRITO, LUCIANO BATISTA DE OLIVEIRA E MIRIAN DE ASSUMPÇÃO E LIMA

Os mecanismos de controle social ganharam muita força a partir dos movimentos sociais que ocorreram na década de 1970 e, atualmente, têm obtido papel de grande destaque na Administração Pública do País. São eles que preveem, por exemplo, a participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações do Estado, em prol do fortalecimento da cidadania. Existem vários instrumentos para exercer o controle social, alguns, até mesmo, previstos na legislação brasileira, como é o caso da Lei de Acesso à Informação (LAI), além de outros que foram criados pelos gestores públicos no exercício de suas atribuições. Neste estudo, investigam-se quais foram os mecanismos de controle social adotados pela cidade de Belo Horizonte, capital de Minas



Gerais, e quais seriam as normas que disciplinam esses mecanismos, levando-se em consideração as perspectivas de controle deles. O estudo de uma grande metrópole justifica-se pela possibilidade de avaliar uma realidade complexa, em que as demandas tendem a ser mais qualificadas e oriundas dos mais diversos setores.

### Reflexões sobre o uso de modelos e de ferramentas do setor privado no planejamento e na gestão de municípios de pequeno porte

MIRIAN DE ASSUMPCÃO E LIMA, HELTON CRISTIAN DE PAULA, LELIS MAIA BRITO, LUCIANO BATISTA DE OLIVEIRA E ADRIANO SERGIO LOPES DA GAMA CERQUEIRA

A docência de disciplinas na área de gestão dos cursos de Administração Pública, a distância, da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) tem possibilitado a discus-

são de práticas ocorridas em Minas Gerais, São Paulo e Bahia, onde residem os alunos de graduação. Nas disciplinas de Elaboração e Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas e Orçamento Público, os estudantes tratam, em seus trabalhos finais, casos que aconteceram na administração municipal. Observou-se, em parte significativa dos estudos apresentados, o uso de modelos e de ferramentas de planejamento e de gestão da iniciativa privada. Desde essa constatação, foi elaborado um modelo de análise baseado em dimensões (perspectivas de análise), variáveis (tópicos específicos dentro de cada perspectiva) e indicadores (instrumentos de medição), para verificar a possibilidade ou não da transferência da eficiência, por meio de instrumentos de planejamento e de gestão do setor privado para o público. Buscou-se levantar de que forma e em que grau as consultorias contratadas pelos municípios qualificam a governança com ferramentas da iniciativa privada.

#### PAINEL 27

## DIMENSÕES CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO PÚBLICA EM AMBIENTES COMPLEXOS



### Reforma gerencial na gestão pública contemporânea: desafio para os municípios brasileiros

MARÍLIA SORRINI PERES ORTIZ E ANNY KARINE DE MEDEIROS

No contexto brasileiro, as reformas gerenciais iniciadas em 1990 são legados sólidos com experiências em

âmbito federal e, também, subnacional. Passadas quase duas décadas desse movimento reformatório, porém, as experiências municipais são mais novas – e quase residuais, caso se desconsidere as capitais –, havendo pouco acúmulo sobre os resultados obtidos nesses casos. Abrucio e Gaetani (2006) identificaram como fatores para a formação de alianças e coalizões que influenciaram a reforma gerencial nos estados o efeito da questão fiscal, as inovações administrativas que geraram *path dependence*, o peso dos “*policies entrepreneurs*” e a janela de oportunidade aberta. Partindo dessa categorização, toma-se como referência o estudo de experiências recentes de reformas gerenciais no âmbito municipal – Osasco (SP) e Niterói (RJ) –, a fim de se verificar esses fatores e ampliar a discussão para exemplos contemporâneos. Como contribuições, defende-se a necessidade de compreender a melhoria da gestão pública como escolha política, ressaltando-se a pertinência e a relevância desse legado para os municípios brasileiros.

### Abordagem sobre a modernização administrativa: há uma alternativa ao gerenciamento?

GABRIELA FRANCISCA MARTINS DE LIMA E LUCIANA PAZINI PAPI



A concepção em torno da modernização da gestão pública no Brasil deriva de um tratado hegemônico inspirado na Nova Administração Pública (NAP). Esta abordagem, estimulada pelas reformas ocorridas nos anos 90, reflete a visão de que a gestão pública deve ser subsidiada por práticas da administração empresarial. Entretanto, com o século XXI e o amadurecimento das demandas das cidadãs pela qualidade dos serviços públicos, em países em desenvolvimento, tornou-se imperativo o questionamento de tal referência. Nesse ínterim, é crucial que a Administração Pública brasileira caminhe em direção a um modelo que busque recuperar as capacidades de planejamento e invista no avanço da participação e do controle social. A partir da pesquisa “Diagnóstico das Ações de Modernização da Administração Pública Federal”, traça-se um paralelo das ações adotadas no Governo Lula para modernização administrativa e que perpassam pela presidência de Dilma Rousseff. Nesse processo, estaríamos diante de tentativas de abordagens distintas das propaladas pela NAP? Ou essa referência ainda não conseguiu ser superada pelos governos contemporâneos?

### **Value for Money: as PPPs trazem eficiência?** **Uma análise do projeto das Unidades de Atendimento Integrado do Governo de Minas Gerais**

ALINE RABELO ASSIS BUCCINI, DANUZA APARECIDA DE PAIVA ETHIAGO FERREIRA ALMEIDA

Intensificou-se, nos últimos anos, a celebração de contratos de prestação de serviço público, envolvendo Parceria Público-Privada (PPP) nos estados. O estudo do *Value for Money* (VfM) é uma análise de viabilidade quantitativa e qualitativa que auxilia o gestor público na tomada de decisão de contratação desses arranjos. Usualmente, as técnicas de avaliação apoiam-se em pressupostos de redução de gastos públicos, maior eficiência do setor privado e melhoria da prestação de serviço ao cidadão. Os autores compararam um caso de PPP, identificando as

principais justificativas que fundamentaram sua contratação e analisando se esses argumentos sustentaram-se ao longo da execução do contrato. Os resultados sugerem que as principais vantagens elencadas nos relatórios são baseadas em economicidade e eficiência alocativa e, menos frequentemente, em termos de efetividade. Contudo, a parceria apresentou custos e eficiência semelhantes ao modelo público de prestação de serviço, porém com fortes implicações de longo prazo, gerando gastos extras na transação que não são levados em consideração no ato de sua contratação.

### **Inovação nos modelos de educação pública: o Instituto de Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (ICIPRN)**

FABIO CAMMAROTA, MARCIO AUGUSTO FREITAS DE MEIRA, JOSÉ HARTUR SETÚBAL LIMA E MARÇAL CHAGAS

O Instituto Publix apoiou o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTI) na formulação da proposta de criação do Instituto de Conhecimentos Indígenas e Pesquisa do Rio Negro (ICIPRN), assim como a Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (FOIRN) e o Instituto Socioambiental (ISA). O conjunto de esforços trouxe definição, modelagem e análise de viabilidade econômico-financeira do modelo jurídico-institucional. Na consecução do projeto e em consequentes deliberações formais, foram incluídas diversas representações dos povos indígenas e do terceiro setor, com intenso debate e consenso das partes. As atividades que resultaram dessa empreitada tomaram por base, assim, o amplo processo de diálogo, a análise do marco legal, as informações obtidas de fontes secundárias, a busca de referências em contextos análogos e a convergência de toda a arquitetura institucional, operacional e pedagógica, que deve garantir a participação e a disseminação dos conhecimentos das culturas dos índios, com autonomia administrativa e gerencial.

## A COORDENAÇÃO DE ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE NITERÓI



### Parcerias e oportunidades para a viabilização de projetos voltados à melhoria da gestão em contexto local e o caso de Niterói

GIOVANNA GUIOTTI TESTA VICTER, MARÍLIA SORRINI PERES ORTIZ, FLÁVIA ABRANCHES E IANA COSTA

No cenário brasileiro, cuja descentralização administrativa para os municípios ainda enfrenta desafios, como o desequilíbrio fiscal e a dependência financeira de outros entes federativos, ganha relevo a celebração de parcerias e financiamentos capazes de viabilizar as políticas públicas locais. Nesse sentido, a Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (Seplag) de Niterói, no Rio de Janeiro, adotou estratégias para a captação de recursos, com implementação de iniciativas voltadas à eficiência e à eficácia da Administração Pública, como a parceria junto ao Movimento Brasil Competitivo (MBC) e aos empresários da Associação Conselho Empresarial e Cidadania (ACEC), para financiar a elaboração do Plano Niterói que Queremos, para os próximos 20 anos. Também valem destacar o termo de cooperação com o Governo do Estado para implantar um programa voltado à informatização da gestão pública e o acesso à linha de crédito PMAT do BNDES. Como condições para a captação de recursos, estão a centralidade política da agenda de gestão, o a gestão fiscal responsável e a entrega de resultados tangíveis.

### A cultura do planejamento em Niterói como premissa estratégica de governo

PEDRO DA SILVA REYS E PATRÍCIA SOUTO AUDI

A Secretaria de Planejamento, Modernização de Gestão e Controle (Seplag) de Niterói, no Rio de Janeiro, foi instituída em janeiro de 2013, de acordo com a premissa governamental que estabelece o planejamento como marco da nova cultura institucional. Sob a liderança do Prefeito e a coordenação da secretaria, a nova equipe de gestão reuniu-se no quinto dia de governo e definiu o Plano de 100 dias, a fim de enfrentar os maiores problemas estruturais do município. Em caráter “emergencial”, cumpriu com êxito o seu papel, com 78% das metas estabelecidas atingidas, o que evidenciou aos gestores a importância do trabalho desenvolvido conforme o planejado. O embrião dessa cultura serviu de base para a implementação do processo gradual de planejamento, iniciado com o Plano de Metas 2013 (e subsequentes 2014 e 2015). Uma parceria com a iniciativa privada local criou o *fundraising*, que financiou a elaboração do Planejamento Estratégico para Niterói 2033, liderado pela Seplag, orientado para os próximos 20 anos, a partir de metas traçadas com ampla participação popular, fundamento básico nas tomadas de decisão do destino da cidade.

### Gestão da informação para o fortalecimento e a eficiência da ação governamental no município de Niterói

FABRÍCIO ALVES MATTOS, FABRÍCIO FERNANDES DA SILVA MOÇA, ANDRÉ CARRARA E TALITA SILVA

Um diagnóstico preliminar realizado no início de 2013 apontou a coexistência, na Prefeitura de Niterói, de 45 sistemas de protocolo, 11 folhas de pagamento e 10 sistemas contábeis – nos quais as operações eram executadas em plataformas distintas e ultrapassadas. A solução foi promover a unificação de todos os sistemas do município, de forma integrada, com a implantação do *software open source* e-Cidade, em parceria celebrada junto à Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (Seplag-RJ) e ao Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

do Estado do Rio de Janeiro, para que se pudesse garantir a viabilidade do projeto. Um dos desafios enfrentados durante o processo de validação da nova ferramenta foi o estranhamento inicial por parte dos servidores públicos de trabalhar com a plataforma, além da infraestrutura

precária e da limitação de recursos humanos e financeiros. Como resultado, obtiveram-se a racionalização e a melhoria de gastos, a organização das informações de forma sistemática e a maior agilidade propiciada aos gestores nas tomadas de decisões estratégicas.

## PAINEL 29

# NOVA LEI DE FOMENTO E COLABORAÇÃO (LEI Nº 13.019/2014): DESAFIOS E OPORTUNIDADES SOBRE A GESTÃO DAS PARCERIAS NA UNIÃO, NOS ESTADOS E NOS MUNICÍPIOS

## Perfil das OSCs e de suas parcerias com a União e Mapa das OSCs: bases de dados e resultados alcançados

BAIENA SOUTO, EUCLIDES PEDROZO JUNIOR  
E SERGIO GOLDBAUM

O Mapa das OSCs é uma plataforma georreferenciada que apresenta dados relativos às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), no Brasil, a partir de base de informações do Governo Federal. É fruto de uma pesquisa realizada pela Secretaria-Geral da Presidência da República, em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Neste estudo, foram agregados relatos sobre vínculos, acesso a fundos e a recursos públicos federais e participação em conselhos nacionais de políticas públicas, nas quais as bases de dados são gerenciadas por vários órgãos governamentais. Chegou-se, assim, a um levantamento nacional de entidades, bem como foi traçado o perfil das parcerias que estabelecem relações com a União Federal. A iniciativa foi lançada em versão beta e, agora, será conduzida em cooperação com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvi-

mento (PNUD). A expectativa é que, no futuro, o projeto torne-se, gradualmente, referência de transparência e importante articulação de apoio e fortalecimento das OSCs na democracia brasileira.

## A Lei nº 13.019/2014: conquistas, desafios e impactos para a gestão pública estadual e municipal

LAÍS FIGUEIRÊDO LOPES E BRUNO DE SOUZA VICHÍ

As parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para a promoção de políticas de interesse público completam e aprimoram o caráter democrático e descentralizado da Administração Pública e impactam a concepção e a gestão do próprio Estado, sem abrir mão do seu papel. Essa operacionalização confere às políticas públicas recursos de inovação, tais como maior capilaridade, porosidade territorial e incorporação de mecanismos e de tecnologias próprios de uma sociedade civil que, diariamente, experimenta e encontra soluções para questões estruturais do País e detém parte importante do conhecimento estratégico para enfrentá-las. Além disso, a transferência de tecnologias sociais e das práticas democráticas para o nível admi-





nistrativo faz com que o processo de formulação de políticas não se restrinja aos gabinetes do Poder Executivo, chegando mais perto dos anseios e das necessidades da população. A colaboração mais intensa entre o Estado e as OSCs é a Lei de Fomento e Colaboração, que aponta direções, cria novos consensos e reorganiza prioridades para a ação estatal, contribuindo para a superação de desafios.

### Ferramentas para monitoramento, avaliação e controle de parcerias com OSCs

ALEXIS VARGAS, ANA CAROLINA LARA  
E VICTOR AZEVEDO

A nova Lei de Fomento e Colaboração (Lei nº 13.019/2014) representa várias mudanças no marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), em especial, no que diz respeito ao monitoramento, à avaliação e ao

controle das parcerias firmadas entre essas organizações e os órgãos governamentais. Entre os aspectos relevantes, estão a obrigação de a Administração Pública realizar visitas *in loco*, a normatização do relatório técnico de monitoramento e avaliação e a necessidade de implantação de uma plataforma eletrônica para prestação de contas, disponível a todos os interessados – se forem adotados os mecanismos de certificação digital, a ferramenta substituirá a prestação de contas em papel, uma vez que seus documentos serão considerados originais. Vale ressaltar que as informações sobre monitoramento e avaliação também poderão ser solicitadas pelo Conselho de Políticas Públicas. Neste trabalho, foram analisados os *cases* do Painel de Gestão das Parcerias com Organizações Sociais do Município do Rio de Janeiro e o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, da Secretaria-Geral da Presidência da República.

## ▶ PAINEL 30

# POLÍTICAS PÚBLICAS E AGENDAS TRANSVERSAIS: NOVOS DESAFIOS PARA A GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA



### Políticas públicas e agendas transversais: a implementação do Programa de Prevenção e Combate à Violência contra Pessoas com Deficiência

THAIS DA CUNHA GOMES, LUIZ CARLOS LOPES,  
BÁRBARA LISBOATRAVASSOS E  
CAROLINA DE ANDRADE SANTOS

A Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo foi instituída em 2008 para adequar a condução de políticas públicas, em prol da melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência e de suas famílias. Esse papel é desempenhado por meio do assessoramento ao Governo, para formulação, coordenação e articulação de políticas públicas, em parceria com outros órgãos da Administração Pública e com Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Nesse contexto, a secretaria desenvolveu três experiências inéditas para enfrentar a violência contra esse segmento: a elaboração de um programa estadual sobre o tema; a inserção de campo específico para identificar vítimas com esse perfil, nos registros policiais; e a criação da Delegacia de Polícia da Pessoa com Deficiência. Essas ações nasceram quando a secretaria passou a coordenar a elaboração do Programa Estadual de Prevenção e Combate à Violência contra Pessoas com Deficiência, envolvendo as pastas de Educação, Saúde, Justiça e Cidadania, Segurança Pública, Desenvolvimento Social, além da Defensoria Pública, de universidades e da sociedade civil.

## **A articulação federativa no âmbito das políticas para as mulheres: percurso, obstáculos e avanços recentes**

MARIA ELISA ALMEIDA BRANDT

Neste artigo, a autora pretende contribuir para o debate acerca das estratégias e dos instrumentos de gestão conducentes à cooperação e à coordenação entre entes federativos, no campo das políticas públicas, com recorte de gênero – especialmente, do sexo feminino. O texto é organizado da seguinte maneira: a primeira parte faz o relato da trajetória da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR),

que tentou criar uma rede de relacionamentos entre “organismos de gênero” das esferas federal, estadual e municipal e uma lógica de concertação federativa, em torno de uma agenda em comum. A segunda sessão focaliza o olhar sobre os instrumentos – planos, pactos, entre outros – utilizados para promover a cooperação federativa. Já na terceira etapa, discutem-se as visões de gestoras federais e municipais – sobretudo de alguns municípios do Estado de São Paulo – com relação à divisão de responsabilidades entre os entes da Federação. Os comentários finais buscam refletir sobre um Sistema Nacional de Políticas para as Mulheres, que será pauta central da próxima Conferência Nacional de Educação, em 2016.

### **PAINEL 31**

## **GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO: APORTES DA EXPERIÊNCIA RECENTE NO BRASIL**

### **As ferramentas de gestão e de governança para integração das instituições de segurança pública e de defesa social durante a Copa do Mundo de 2014**

ALEX JORGE DAS NEVES

A segurança pública no Brasil passa por uma fase importante de discussão sobre a sua gestão, governança, estrutura, métodos, técnicas e efetividade dos serviços prestados à população. Nesse cenário, vários são os gargalos em debate, tais como a questão do ciclo completo de polícia, a desmilitarização, a unificação, o financiamento público e as mudanças legislativas. O assunto tem dominado a pauta de todas as políticas induzidas pelo Governo Federal, a partir da criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). No ano de 2014, porém, a Copa do Mundo da FIFA colocou em teste a estrutura de segurança pública do País, muitas vezes desacreditada pela própria população brasileira. Assim, este estudo busca mapear e identificar as principais estratégias, instrumentos e ferramentas de governança e de gestão utilizadas para integração das instituições envolvidas com a segurança pública durante o evento esportivo, como também destacar os pontos de atenção para a consolidação dessas medidas nas ações cotidianas e fazer um retrospecto histórico dos esforços de integração, no Brasil, nos últimos anos.



### **Uma análise das capacidades do Estado na expansão da infraestrutura energética brasileira**

SANDRO JOSÉ MONTEIRO

Em meio às mudanças tecnológicas e à economia globalizada, o desafio do Estado brasileiro quanto à infraestrutura econômica é cada vez maior. Este tem buscado, com dificuldades progressivas, equilibrar o crescimento da demanda por eletricidade com as crescentes condicionantes para a expansão da sua oferta. Há cada vez menos reservatórios em novas hidroelétricas, e intensificam-se os atrasos nas entregas das obras e as restrições na operação das usinas existentes. Vivenciamos tensão progressiva do poder central da União com o anseio dos atores locais pela descentralização das decisões sobre as políticas e os proje-

tos. Esse conflito torna-se evidente à medida que o Estado nacional encara novas demandas da sociedade e vem perdendo capacidades para enfrentá-las na velocidade ideal. Nesse contexto, analisou-se sobre a capacidade de o Estado encarar os desafios dessa política, provendo um panorama institucional, e da governança recente do setor, caracterizando dilemas, identificando tendências e como todo um emergente e complexo arranjo irá influenciar o planejamento do setor no longo prazo.

### **Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo?**

PEDRO LUIZ CAVALCANTE E  
MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES

Existe propagação de uma miríade de novos modelos que se baseiam na superação das premissas da Nova Gestão Pública. Embora não haja consenso acerca da adoção desses modelos, efetivamente, pelas nações, sem dúvida, a visão sobre o papel do Estado e a atuação da Administração Pública na prestação de serviços diferem-se daquela propagada pela onda gerencial. O contexto atual pressupõe protagonismo do setor público no desenvolvimento econômico e social, arranjos institucionais socialmente inclusivos, avanços tecnológicos, demanda crescente por qualidade e transparência na gestão pública bem como valorização do servidor como ator relevante para o processo de políticas públicas. Diante das transformações estruturais dos últimos anos, para uma pergunta: em que modelo a gestão brasileira se encaixa? A resposta está na avaliação sistemática dos avanços de gestão, levando-se em consideração

as iniciativas premiadas do Concurso Inovação da Gestão Pública Federal, entre os anos de 2004 e 2014, com vistas a identificar características que auxiliem a classificação da Administração Pública.

### **Participação social e democracia: o debate em torno do Sistema Nacional de Participação Social (Decreto nº 8.243/2014)**

MARCIO CAMARGO CUNHA FILHO E  
PAULO ANDRÉ CAMINHA GUIMARÃES FILHO

O Sistema Nacional de Participação Social (SNPS) foi criado pelo Decreto nº 8.243/2014, durante a Arena de Participação Social, que reuniu 2.500 pessoas em Brasília. Desde então, o sistema passou a ser objeto de debates no âmbito acadêmico e na esfera política, com o argumento de que o Governo Federal estaria tentando esvaziar o poder das tradicionais instâncias de representação política – em especial, o Congresso Nacional –, em prol da construção de um sistema de participação democrática direta que seria, na verdade, fachada de um regime autoritário inspirado nos modelos políticos da Venezuela e de Cuba. Entretanto, note-se que instituição de mecanismos de participação direta da população no processo decisório é não só viável do ponto de vista político, mas também desejável, pois aumenta a representatividade do regime. As críticas ao sistema, ainda que bastante ácidas e incisivas, não trazem quaisquer evidências concretas de suas proposições. Conclui-se que o Decreto deve ser julgado por ter sido demasiadamente tímido na instituição de mecanismos de participação social e não ter avançado como deveria a favor da democracia direta no Brasil.

#### **PAINEL 32**

## **PROMOVENDO A GOVERNANÇA NOS GOVERNOS SUBNACIONAIS: NOVAS PRÁTICAS E ESTRUTURAS**

### **Condições para operacionalização do Modelo de Governança e o papel da Escola de Governo do Estado do Pará**

ADELINO CARVALHO MONTEIRO

O desafio de se construir, no Estado do Pará, desenvolvimento sustentável que conjugue crescimento econômico, equidade social e respeito aos direitos humanos inicia-se com a possibilidade de reunir as diversidades

de atores sociais, atuantes dentro e fora de seu território, em torno de um propósito maior cuja adesão torne-se irrecusável: “Um Pará melhor para todos”. Esse trabalho aponta na direção da necessária convergência das forças políticas e de diversos atores em torno de uma pauta mais abrangente, uma agenda de curto e longo prazo que contenha pontos estruturantes em favor do desenvolvimento sustentável do Estado. A ideia é apresentar esboço de uma matriz de possibilidades para um modelo





de governança que, uma vez capitaneada pela liderança executivo-estadual, alcance outros poderes e atores institucionais, visando alcançar um projeto que prime pela sustentabilidade e conjugue crescimento econômico, equidade social e respeito aos direitos humanos. Também serão expostas as condições para a implementação desse modelo de governança, assim como o papel da Escola de Governança Pública.

### **Gestão por resultados: estratégia, processos e projetos – Estruturando o escritório central de governança de Sergipe**

DEBORAH VIRGÍNIA MACEDO ARÔXA, FRANCISCO DE ASSIS OLIVEIRA ROCHA, GABRIEL RONCAGLIONE SOUSA E MARLEI BRITO DE SOUSA LEAL

A partir da necessidade de modernização da gestão e da otimização dos resultados, surgiu a iniciativa da criação do Escritório Central de Governança Pública (ECG) de Sergipe, em 2014, baseada no Decreto nº 28.837/2012, que versa sobre a instituição da Política de Atendimento ao Cidadão. Estruturado pela Diretoria-Geral de Inovação da Gestão (DGIN) e composto pela Gerência de Estratégica, pela Gerência de Processos e pela Gerência de Projetos, o ECG tem a função de padronizar os processos de negócio, a disseminação da cultura do *Business Process Management* (BPM) e a ramificação de suas atividades, por meio da implantação de núcleos de governança. As atividades de planejamento, de desenvolvimento de metodologia e de atuação ativa na padronização e na implantação do Gerenciamento de Estratégica, Processos e Projetos visam à redução de custos, atrasos, retrabalhos, des-

perdícios, serviços de baixa qualidade e outros problemas encontrados atualmente na prestação de serviços à população, em toda a esfera estadual, com foco na melhoria da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão, na Administração Pública sergipana.

### **Um novo modelo de governança em saúde para o Recife avançar**

KAMILA MATOS DE ALBUQUERQUE, JAILSON DE BARROS CORREIA, JOANNA PAULA FREIRE DE LIMA SILVA E FERNANDO ANTONIO RIBEIRO DE GUSMÃO FILHO

Em 2013, a Secretaria de Saúde do Recife implantou um novo modelo de governança, instituindo cinco secretarias-executivas e recompondo as equipes, seguindo a diretriz do governo de reduzir em 30% os cargos comissionados. Já em 2014, o modelo de governança foi reestruturado com o objetivo de qualificar áreas estratégicas e garantir a presença da gestão no território. Foram criadas duas secretarias-executivas, uma assessoria especial e selecionados 30 coordenadores de área para atuarem na gestão da atenção básica, na articulação em rede e na integralidade do cuidado. Foi proposto um novo organograma, explicitando as relações funcionais e matriciais dessa estrutura, tendo como valores o trabalho integrado e a comunicação eficiente. Também foram criados espaços de gestão colegiada, fóruns integrados e um programa de treinamento gerencial, envolvendo 120 pessoas. Outro marco foi a decisão de repensar a divisão político-administrativa da saúde, com dois novos distritos sanitários, totalizando oito, no Estado, respeitando a regionalização e a hierarquização e prezando pela eficiência econômica e social.

## PRÁTICAS PARTICIPATIVAS EM GOVERNOS MUNICIPAIS



### Seminário Municipal de Educação Popular em Saúde: espaço democrático e participativo para construção da Política Municipal de Educação Popular em Saúde

JULIANA DANTAS TORRES RIBEIRO, JAILSON CORREA DE BARROS, KAMILA MATOS DE ALBUQUERQUE, KARINA MARIA FARIAS TENÓRIO E GUSTAVO REGO MULLER DE CAMPOS DANTAS

A Secretaria de Saúde do Recife realizou, em 2014, discussões sobre a Política Nacional de Educação Popular em Saúde (PNEPS), com a finalidade de potencializar essa prática na rede de atenção à saúde. Para isso, foi criado um Grupo de Trabalho (GT) composto por representantes dos Distritos Sanitários e profissionais de saúde, visando a estruturar a Política Municipal de Educação Popular em Saúde (PMEPS) e implantar o Comitê Municipal. O GT realizou seis encontros distritais, que reuniram cerca de 1.500 pessoas, com o intuito de estruturar as diretrizes da PMEPS e de destacar as representações para o Seminário Municipal de Educação Popular

em Saúde – que se constituiu em espaço democrático para estruturar a PMEPS, fortalecendo as ações dentro de cada território. Participaram mais de 200 pessoas, entre Agentes Comunitários de Saúde, Agentes de Saúde Ambiental e Combate a Endemias, gestores, comunitários e residentes. Com o resultado, o município reforça seu compromisso com o saber popular, estruturando a política e consolidando-se como referência nos processos históricos da Educação Popular em Saúde.

### Participação social e uso de TICs na Revisão do Plano Diretor Estratégico da Cidade de São Paulo 2013-2023

FABIANA ROBLES RODRIGUES ALVES  
E GABRIELA DE BRELÂZ

A participação da sociedade civil na discussão e na elaboração de políticas públicas é uma forma de promover o fortalecimento da democracia. Se forem utilizados de maneira adequada, os novos meios de comunicação podem gerar ainda mais visibilidade aos interesses e às necessidades da população. Por isso, as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm muito a contribuir, já que permitem aos cidadãos opinarem nos debates, em favor das melhorias públicas. Este artigo traz os resultados iniciais de uma pesquisa em andamento que se propõe a analisar a participação existente na revisão do Plano Diretor Estratégico (PDE) da Cidade de São Paulo 2013-2023 e, mais especificamente, o papel das novas TICs com o desenvolvimento da plataforma digital Gestão Urbana SP. O PDE é um importante instrumento de planejamento municipal que guia a implantação da política de desenvolvimento urbano, norteia a ação dos agentes públicos e privados bem como estabelece regras para uso e ocupação dos espaços da cidade que, consequentemente, impactam na qualidade de vida dos moradores.

### Niterói que Queremos: uma estratégia inovadora de planejamento

ANDRÉA MAYER GOMES E PEDRO AS SILVA REYS

O Plano Niterói que Queremos 2033 surgiu da necessidade de implementação de um Planejamento Estratégico de Desenvolvimento para a cidade, de longo prazo, que restituísse a credibilidade na atuação efetiva das estru-

ras administrativas municipais. O projeto foi uma forma de recolocar Niterói nos trilhos do desenvolvimento social e econômico e de demonstrar à população que a Prefeitura Municipal desempenha papel central na condução e nas decisões que dizem respeito ao planejamento e à gestão local. Trata-se de iniciativa de estruturar estratégia que extrapole os limites do mandato de governo, construído por contribuições advindas de diferentes atores sociais,

obtidas com metodologias diferenciadas de coleta de dados – processo conduzido pela Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (Seplag) de Niterói, envolvendo monitoramento de metas estabelecidas e avaliações corretivas das estratégias de implantação. A participação social deu-se com a viabilização financeira para o processo de elaboração do plano e com sugestões, opiniões e análises sobre a cidade.

### PAINEL 35

## ABERTURA DE BASES DE DADOS E COLABORAÇÃO CIDADÃ

### Desafios da abertura de bases e da colaboração cidadã em São Paulo

ROBERTO AGUNE, SERGIO PINTO BOLLIGER  
E SULIMARAVITÓRIA RODRIGUES TAKAHASHI

Há cinco anos, foi lançado o Portal Governo Aberto SP, não mais do que 10 meses após a apresentação do pioneiro *data.gov* americano e apenas dois meses depois da versão pública definitiva do *data.gov.uk* britânico. Esses fatores representam a atualidade, à época, da iniciativa paulista no campo da abertura de dados governamentais. Mas também levam a pensar, se considerada a diferença no destino dessa iniciativa, em relação à britânica e à americana, que são incomparáveis em termos de resultados. Esta pesquisa aborda os esforços atuais do governo paulista para vencer essas diferenças, queimando etapas, inclusive, quanto a impasses também presentes no desenvolvimento daquelas iniciativas mais bem sucedidas. A abertura de dados, ao longo dos últimos seis anos, cumpriu e ultrapassou a fase pioneira de disseminação de conceitos e de aderência a princípios e ideários, etapa inicial de consolidação de uma prática inovadora. Essa abertura obteve destaque crescente na agenda governamental, e as experiências concretas já revelam conclusões e desafios de forma mais concreta e com maior transparência.

### Web de dados: abertura de bases e web semântica

VAGNER DINIZ E CAROLINE BURLE  
DOS SANTOS GUIMARÃES

Desde que Tim Berners-Lee criou a *web*, em 1989, a partir de tecnologias básicas, como *HTTP*, *URL* e *HTML*, um número incontável de aplicações e de plataformas

desenvolvidas no topo dessas tecnologias modificaram o modelo de uso e o número de usuários da internet em todo o mundo. *Skype*, *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* dependem da *web*, parcial ou totalmente, para funcionar. Até mesmo troca de mensagens pelo *Whatsapp* e *webmails* usam-na como plataforma de conexão. Porém, não são simples recursos digitais que trafegam pela internet, mas conteúdos derivados e acompanhados de dados com significados, como formulários com dados pessoais. Essa quantidade gigantesca de informações também se aplica sobre governo eletrônico, dados abertos e *web* semântica. Dados abertos governamentais são aqueles produzidos pelo governo e disponibilizados em formato aberto para que sejam lidos por qualquer pessoa e por máquinas, permitindo o cruzamento com outros dados de diferentes fontes. Já *web* semântica é usar a internet para conectar dados que não estavam previamente ligados.





## A contribuição britânica para transparência governamental e a cooperação com o Brasil

SÍLVIO MARTINS DE FREITAS AQUINO

O Reino Unido posiciona-se, atualmente, como um dos países líderes da agenda de transparência governamental – que leva à responsabilização do governo e à percepção dos contribuintes como cidadão, catalisando um governo eficiente que atua de forma gerencial. Lá, prima-se pela eficiência no serviço público com a disseminação de informação que é considerada *benchmark* internacional. Isso proporcionou ao país liderar discussões na promoção da trans-

parência, como o *Open Government Partnership*, no qual Brasil e Reino Unido são parceiros. O governo estimula a abertura de dados nos diversos setores, e esses dados, além de disponibilizados, são gerenciados de forma que a informação promova significado. Exemplo disso é o *data.gov.uk*, *website* britânico, que compila, de forma gerenciada, dados públicos providos como fonte de informação para empresas e cidadãos. A aproximação Brasil-Reino Unido cresce na área da transparência, em que já existe uma história de sucesso a ser contada, como os diversos projetos de cooperação viabilizados dentro do *Prosperity Fund*, que, agora, está-se realizando com São Paulo.

### PAINEL 36

## DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO SERVIÇO PÚBLICO



## A Política de Parlamento Aberto: uma análise crítica da Câmara Federal brasileira

CRISTIANO FERRI SOARES DE FARIA E MALENA REHBEIN

O programa internacional *Open Government Partnership* (OGP) foi lançado, em 2011, para fornecer uma plataforma de auxílio aos governos empenhados em torná-los mais abertos e responsivos à sociedade que servem. Envolve 65 países em todo o mundo, incluído o Brasil, que sediou o evento anual de discussão da OGP, em 2012. O País também faz parte do movimento Parlamento Aberto e da Declaração para a Abertura Parlamentar, assinado por 53 países, para incentivar a abertura de

seus parlamentos, por meio do acesso à informação sobre a atividade parlamentar, promovendo a transparência e facilitando processos de interação com a sociedade. Nesse sentido, a Câmara dos Deputados tem criado vários canais para viabilizar a participação popular no processo legislativo, entendendo a ação como parte do processo de representação. O primeiro passo foi ampliar a transparência de suas informações para, em seguida, incentivar a manifestação da sociedade por meio digital. O terceiro passo, o desafio maior que passa, neste momento, a instituição, é conseguir ser responsiva às manifestações enviadas pelos cidadãos.

## Repositório institucional da Enap: conteúdos abertos, inteligência coletiva e inovação

CLAUDIA CRISTINA MULLER E

KEICIELLE SCHIMIDT DE OLIVEIRA

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) criou a Coordenação-Geral da Gestão da Informação e do Conhecimento (CGCON), em 2013, para valorizar o capital intelectual e desenvolver práticas que priorizem a gestão do conhecimento com participação social, o acesso aberto à informação, a transparência e o uso e o reuso dos materiais produzidos. Nessa direção, destacam-se o planejamento e o desenvolvimento do Repositório Institucional da Enap, no qual toda a produção intelectual do acervo da escola está preservada e pode ser acessada no *repositorio.enap.gov.br*, sem necessidade de cadastro. O repo-

sitório contém documentos da memória organizacional, estudos de caso para aprendizagem, práticas inovadoras da Administração Pública federal, publicações da Enap e de suas parcerias, produção científica de cursos de pós-graduação, objetos educacionais, entre outros. Dentro dos princípios de abertura e transparência, o repositório traz conteúdos abertos e recursos educacionais com mais de 1.700 materiais que contribuem sobremaneira para a formação e o desenvolvimento dos servidores públicos.

### **Biblioteca Digital de Participação Social**

SILVIO CARVALHOTRIDA

A Biblioteca Digital de Participação Social (*biblioteca.participativa.br*) é um repositório eletrônico para recepção de documentação produzida pelas instâncias e mecanismos de participação social, pelos órgãos do

governo, institutos e centros de pesquisa, universidades, movimentos sociais e entidades da sociedade civil, sobre temáticas relativas à participação social e conteúdos oriundos dos processos de diálogos nos espaços participativos. A ferramenta amplia o acesso a dados e a informações de qualidade com um *hub* de conhecimento, ao reunir publicações relevantes em uma única plataforma, a ser construída coletivamente pelo campo social, sendo de responsabilidade da Secretaria-Geral da Presidência da República a curadoria para garantir a qualidade e a coerência do conjunto de publicações. Trata-se de iniciativa que contribui para organizar, disponibilizar e preservar à Administração Pública e à sociedade em geral documentos, publicações e conteúdos diversos, produzidos pelas instâncias e mecanismos, referentes à participação social, com promoção de maior transparência e acesso à informação.

#### **PAINEL 37**

## **RELÓGIO DA ECONOMIA: FERRAMENTA DE TRANSPARÊNCIA E E-DEMOCRACIA NA AMÉRICA LATINA**

### **Uma nova forma de medir o impacto das políticas de e-gov: redução de custos e melhoria da qualidade do gasto público**

FLORENCIA FERRER E CARMEM GAMBÍN

Uma das principais bases conceituais que orienta a execução de toda política de e-gov é a aplicação de uma lógica inversa na relação entre o Estado e seus parceiros, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Não é mais o usuário de serviços públicos que exige a compreensão como o Estado está estruturado e, sim, o próprio Estado que deve promover dinâmica no relacionamento com os cidadãos. Assim, o Estado deve reestruturar e adaptar os seus processos para identificar parceiros e necessidades. Até que esse novo paradigma esteja completamente instalado entre o Estado e a sociedade, o potencial das políticas de governo eletrônico só poderá ser alcançado quando as inovações conceberem segundo parâmetros metodológicos e conceituais orientados a ações que agregam valor e reduzem custos desnecessários, permitindo a transferência de recursos para as atividades fim do Estado, traduzidos em políticas públicas eficientes e serviços de qualidade. As políticas de governo eletrônico,



quando bem estabelecidas, são conhecidas pela capacidade de causar reduções estruturais nas despesas.

### **Governo eletrônico em Patzún, um município indígena da Guatemala**

JORGE LÓPEZ-BACHILLER FERNÁNDEZ

Patzún é um município da Guatemala com 54 mil habitantes – sendo 94% da tribo indígena maia Kaqchikel e os outros 6%, de mestiços – que vivem da agricultura.

Em 2005, a cidade lançou, em parceria com a Organização dos Estados Americanos (OEA), o Programa MuNet, implementando uma estratégia de governo eletrônico e reduzindo a brecha digital. Isso incluiu a modernização municipal, o acesso público à internet, a criação de um *site* e a elaboração de um projeto de redes sociais para espalhar a novidade à população – com ações de conectividade, acessibilidade e voluntariado. A chave para o sucesso dessa estratégia deve-se ao compromisso polí-

tico das autoridades municipais, à instituição da Comissão TIC na Câmara Municipal, à assinatura de um ato de aprovação estratégica e à divulgação por meio das redes sociais. A principal lição aprendida foi a importância de institucionalizar essa estratégia para capacitar as pessoas a dar continuidade a ela, independentemente do governo. Neste trabalho, são analisados os aspectos que podem ser facilmente replicados em outros municípios da Guatemala, no Brasil ou em outro país.

PAINEL 38

## APLICAÇÕES DE GOVERNO ELETRÔNICO E MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS



### O governo eletrônico e a gestão da cadeia de suprimentos do setor público

EDEMILSON FAGUNDES BARBOSA

Nenhuma instituição, seja pública ou privada, ignora totalmente a existência da internet em seus processos de gestão. E, cada vez mais, os governos intensificam processos e procedimentos eletrônicos em suas atividades típicas, provendo maior transparência e interatividade com a sociedade, como, por exemplo, o agendamento de consultas médicas, a realização de matrículas escolares, a abertura de empresas, a prestação de contas de pessoas físicas e jurídicas aos órgãos de arrecadação de tributos e a divulgação de planos, ações e contas públicas. Este artigo baseia-se na área de compras governamentais, com o intuito de analisar as normas em que se constitui o e-governo e seus impactos na cadeia de suprimentos do setor público. Também detalha como o uso inteligente dessas tecnologias tem agregado valor às compras públicas – em particular as diretas, por

meio eletrônico. O estudo reitera que a utilização da tecnologia sem o prévio preparo da Administração Pública e de seus agentes pode apresentar baixa eficácia, contudo, se aplicada com planejamento e qualificação dos atores envolvidos, transformando o desempenho do setor público.

### Desburocratização e abordagem sistêmica na concessão de alvarás na cidade do Rio de Janeiro

BRUNO BONDAROVSKY, MAGDA MUMIC LISBOA E CÉSAR DOS SANTOS

O processo de desburocratização na concessão de alvarás de licenciamento de estabelecimentos, em curso no Rio de Janeiro, visa à mudança de paradigma no processo de licenciamento de empresas, com o abandono do papel e o fim do balcão, em prol do processo virtual. Essa busca por maior eficiência, eficácia e efetividade pretende trazer maior celeridade, simplicidade e transparência, melhorando o ambiente de negócios da cidade e a posição do País no *ranking Doing Business*, do Banco Mundial. Assim, este trabalho analisou os resultados já alcançados a partir da Gestão por Resultados feita com base nas metas anuais estabelecidas e na Abordagem Sistêmica aplicada ao Projeto-piloto de Licenciamento de Eventos. Milhares de visitas às inspetorias locais foram suprimidas, os alvarás já podem ser impressos pela internet, e o primeiro processo virtual, envolvendo diversos órgãos, está em desenvolvimento. As integrações e o desenvolvimento desse projeto estão sendo simplificados, na medida em que a metodologia é aplicada no mapeamento do fluxo de informações e nos acordos pactuados entre os órgãos.



## A contratação pública eletrônica como política pública: análise comparada Brasil/Portugal

GISELEVICTOR BATISTA E NADINE VICTOR BATISTA

Este artigo apresenta uma análise comparativa da contratação pública, por meio eletrônico, entre Brasil e Portugal, categoria de aquisição que tem ganhado força em âmbito internacional. Ela proporciona acréscimo de competitividade, transparência e desburocratização por permitir a simplificação das etapas com excesso de formalidade e menores custos. No Brasil, com a Lei nº 10.520/2002, essa contratação é realizada para as compras de bens e serviços, sem valor estimado,

visando aumentar a quantidade de participantes e a baratear o processo licitatório. Em Portugal é também utilizada, desde 2009, para todos os procedimentos concursais. Esta pesquisa centrou-se nos problemas atuais, tanto no processo quanto na efetivação da contratação. Para tanto, verificaram-se os dois cenários de contratação pública, os sucessos e os enalces enfrentados como medida de política pública, sob os conceitos de *e-government* e de *e-procurement*. As ações contínuas devem ser tomadas para que essa política pública traga todos os benefícios a que se propõe, de maneira a trazer melhorias na governança e na competitividade.

### PAINEL 39

## TECNOLOGIAS EMERGENTES EM GOVERNO ELETRÔNICO

### **Crowdsourcing, gamification e participação social: uma convergência para a formação de uma comunidade de participação e controle social**

ANDRÉ ALMEIDA REGGIANI ETHIAGOTHALES RIBEIRO

Muitas são as experiências de participação social em governos, pela internet, que têm sido implementadas por todo o mundo, o que demonstra a existência de grande potencial de seu crescimento – porém, que ainda necessita ser mais bem explorado, principalmente se tratando do Brasil, onde existem poucos *cases* de sucesso, no sentido da construção conjunta de ações e de políticas públicas realizadas por meio digital. Desse modo, destacam-se dois conceitos surgidos nos últimos anos: *crowdsourcing*, que procura, na inteligência coletiva, soluções para problemas de dados e *gamification*, que utiliza elementos do *game design* para desenvolver experiência engajadora e, com isso, poder influenciar o comportamento de determinado público-alvo. O desafio, então, é potencializar a participação da sociedade civil sobre todo o ciclo de políticas públicas, uma vez que existe grande oportunidade na correlação dos conceitos e suas aplicações para realizar a convergência entre eles. Entretanto, também são necessários estudos mais detalhados na área para melhor compreensão do fenômeno em questão.

### **A aplicação de Business Intelligence (BI) no processo decisório de gestão logística de Minas Gerais**

WELSON KLEITON ANTÔNIO DE SOUZA, LEONARDO LACERDA BITTENCOURT MACIEL, JULYE BESERRA E THATIANE ÁUREA CARVALHO DE ABREU

A tecnologia de Armazém de Informações (*Data Warehouse*) vem auxiliando os processos de decisão governamental da logística de aquisições do Governo do Estado de Minas Gerais. Este estudo de caso é centrado no Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (Siad-MG), por meio do qual o governo mineiro controla o ciclo de suprimentos de materiais e serviços que são contratados. Buscou-se contextualizar a utilização de sistemas corporativos na política de compras e estoques, além de mapear o fluxo de uso de sistemas do Armazém Siad-MG e a percepção dos usuários em relação a essa ferramenta. A estratégia adotou a pesquisa documental e a realização de entrevistas com



gestores e técnicos que estabelecem e coordenam a política de logística do Estado. Após ser descrito o modelo de funcionamento e as tecnologias serem alcançadas na gestão do conhecimento, *business intelligence*

e *data mining* – e quais foram as plataformas aplicadas –, elencaram-se os principais usos do Armazém Siad-MG, assim como apresentaram-se as percepções fundamentais dos gestores e dos usuários acerca do sistema.

PAINEL 40

## A CONSTRUÇÃO DE MODELOS TRANSVERSAIS PARA A GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

**Controle institucional como elemento de relevância para a avaliação da capacidade estatal: conceitos, possibilidades e limites para o caso brasileiro**

LEICE MARIA GARCIA

O pensamento de centralidade do Estado traduz o desenvolvimento das sociedades contemporâneas, notadamente nas dimensões econômicas, sociais e ambientais. Trabalha, assim, com as premissas de limites do mercado para promover crescimento integrado a desenvolvimento social e com o dever do Estado de criar competências administrativas e políticas para auxiliar na definição e no alcance de objetivos coletivos. Todavia, reconhece-se que são substantivas as lacunas de efetividade do Estado e de condutas dos agentes alinhadas ao interesse comum. No Brasil, problemas agudizam-se, colocando em risco relações sociais historicamente construídas. O resultado, muitas vezes, são políticas públicas com alcance precário de compromissos coletivos e, no limite, escândalos de corrupção pela ação de agentes públicos e privados que transacionam em estru-

turas viciadas. A complexidade elevada das relações internas entre os agentes que circulam nessas esferas de poder faz com que o controle da sociedade sobre o Estado seja, necessariamente, complementado por mecanismos de controle institucional.

**Construindo o Modelo de Sistema Integrado de Desenvolvimento Organizacional para a sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)**

LUIZ ROBERTO MOSELLI E

SIMONE MARIA VIEIRA DE VELASCO

A proposta para o projeto de Sistema Integrado de Desenvolvimento Organizacional para a sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), vinculada ao Ministério da Educação, visa sustentar a implementação de modelo de gestão de excelência nos Hospitais Universitários Federais (HUFs). A fim de conhecer os principais aspectos organizacionais da sede, foram realizadas, em 2013, oficinas de trabalho com os gestores e aplicados questionários aos demais



colaboradores. Os resultados apontaram para questões como quantitativo de pessoal insuficiente, processos não definidos, estrutura organizacional com disfunções e planos de cargos, carreiras e salários pouco atrativos. Tais constatações representam ameaça para atingir os objetivos da EBSEH, exigindo a implantação de instru-

mentos de gestão organizacional resultante da interação dos elementos: estrutura, processos e pessoas. Garantir o alinhamento desses elementos, orientados aos objetivos estratégicos, revela-se desafio poucas vezes vencido, exigindo maturidade, ajustes e desenvolvimento de competências.

#### PAINEL 41

## INOVAÇÃO NA MODELAGEM ORGANIZACIONAL: EM BUSCA DA FLEXIBILIDADE

### Radar da inovação: o que os governos precisam enxergar

ROBERTO MEIZI AGUNE E JOSÉ ANTÔNIO CARLOS

Os governos, tal como muitas das grandes organizações, ainda funcionam dentro de modelagem desenvolvida há mais de 100 anos que tem como marcas centrais a hierarquia, a centralização e a especialização. Essa engrenagem que permitiu avanços notáveis na produtividade do trabalho manual ao longo do século XX vai, progressivamente, perdendo sua efetividade ao se defrontar com uma economia globalizada, centrada no conhecimento e no uso criativo de novas tecnologias e materiais, e com uma sociedade articulada em rede, plural e reivindicativa. A velocidade das mudanças e a complexidade dos problemas gerados nesse novo cenário têm motivado o segmento privado da economia a dar mais atenção e se inserir em um novo ecossistema focado na inovação, ambiente este que tem permitido a rápida expansão do número de *startups*, empresas nascentes que buscam desenvolver e dar escala a novos modelos de negócios, utilizando métodos e técnicas que guardam pouca semelhança com aqueles adotados na era industrial e que colocam em xeque paradigmas, até pouco tempo, inquestionáveis.

### Organizações sociais interfederativas: um novo fenômeno

LUIZ ARNALDO PEREIRA DA CUNHA JUNIOR, GLAUCO DA COSTA KNOPP E DULCILENE CLAUDIA XAVIER

A concepção do modelo Organização Social (OS), no Brasil, decorreu de inspiração do então Ministro Bresser-Pereira e completará 18 anos de existência. Quando foi elaborada, a legislação inicial previa que as entidades qualificadas como OS, em cada ente da federação, pode-



riam celebrar contratos de gestão, convênios e, ainda, contratos administrativos, com mais de um órgão ou uma entidade pública. Recentemente, observa-se uma nova modalidade de OS, na área da saúde, não prevista na criação do modelo: as Organizações Sociais de Saúde (OSS) Interfederativas, que são entidades privadas, sem fins lucrativos e se adequam às diversas legislações, atuando em diferentes estados e municípios. As adequações, regionais ou locais, têm sido adotadas por meio de filiais ou subsidiárias. A atuação interfederativa, dentre outras vantagens, pode gerar ganhos de escala e diminuição dos custos da prestação dos serviços de saúde. Por outro lado, representam novo desafio para o setor público. Este estudo delineará a evolução do modelo inicial até o referente à modalidade de OSS Interfederativas bem como vantagens e riscos do modelo.



## ORGANIZAÇÃO EM REDE PARA A GESTÃO INTERFEDERATIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS



### O caso dos simuladores de direção veicular: dificuldades do arranjo federativo na política de trânsito

DÊNIS ALVES RODRIGUES  
ETARCILA PERES SANTOS

Inspirado no modelo de sistema federativo de política pública, o Sistema Nacional de Trânsito, diferente do exemplo exitoso do Sistema Único de Saúde (SUS), apresenta enormes dificuldades na execução dos seus serviços, em função de conflitos de competências e de debilitado relacionamento entre os entes federados. Desse modo, com o propósito de reduzir o número de acidentes e de mortes no trânsito, foram implementados, no Brasil, os Simuladores de Direção Veicular, uma iniciativa do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), operacionalizada pelo Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN). Por meio de um emaranhado de resoluções, buscou-se controlar o setor privado e os departamentos estaduais de trânsito e implantar essa iniciativa em todo o território brasileiro. Entretanto, o caráter fiscalizatório e punitivo das normatizações, aliado à baixa coordenação junto aos entes federativos, dificultou a adoção do uso de simuladores em âmbito nacional. Este estudo de caso ilustra claramente os gargalos na execução da política de trânsito decorrentes do arranjo federativo que foi adotado.

### A institucionalização do modelo de Gestão Integrada da Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfego de Pessoas

MARIANA SIQUEIRA CARVALHO OLIVEIRA,  
LUCICLEIA SOUZA E SILVA ROLLEMBERG  
E FERNANDA ALVES DOS ANJOS

Desde o início, a Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfego de Pessoas tem-se deparado com grandes desafios, como a invisibilidade do tema e a necessidade de integração de atores para uma resposta mais efetiva à questão. Como o assunto é transversal e intersetorial, havia baixa adesão dos órgãos, além da ausência de monitoramento, de avaliação e de estrutura adequada de coordenação. Observou-se que o processo estratégico de institucionalização do novo modelo, iniciado em 2011 e efetivado somente em 2013, conta com articulações intra-governamentais e intergovernamentais entre os demais poderes, organismos internacionais e sociedade civil que se traduzem em instâncias, redes e processos que dão visibilidade à complexidade do tema. A Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu a iniciativa como uma boa prática, tendo sido apresentada à Relatoria Especial sobre o Tráfego de Pessoas, em Bangcoc, na Tailândia, nos dias 21 e 22 de maio do ano passado, e no 13º Congresso de Prevenção ao Crime e Justiça Criminal das Nações Unidas, que aconteceu no Catar, no dia 13 de abril deste ano.

### Transferência dos ativos da iluminação pública em Minas Gerais: a experiência de formação de consórcios intermunicipais

DÉBORA DIAS DO CARMO

A Constituição Federal estabelece, no artigo 30, inciso 5, a competência municipal para a prestação de serviços públicos de interesse local. Partindo dessa premissa, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), por meio da Resolução nº 414/2010, obriga as distribuidoras a transferirem a manutenção dos ativos da iluminação pública aos municípios. No caso mineiro, a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) detém a concessão de manutenção de iluminação pública em 774 municípios.

Dos serviços prestados, o município assumirá a manutenção, a operação e a reposição de peças e de equipamentos. Uma solução vislumbrada para tratar desse problema é a formação de consórcios intermunicipais multifinalitários, regulados pela Lei Federal nº 11.107/2005. Assim, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional,

Política Urbana e Gestão Metropolitana (Sedru), em conjunto com a Associação Mineira de Municípios (AMM), o Tribunal de Contas do Estado (TCE) e a CEMIG, elaborou um estudo de competitividade para formação de consórcios, contendo recomendações e sugestões de editais para nortear os municípios.

#### PAINEL 43

## CONTRATUALIZAÇÃO E PARCERIAS COM OS E ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: EM BUSCA DA LEGITIMIDADE

### O Método APAC – Associação de Proteção e Assistência aos Condenados: análise sob a perspectiva de alternativa penal

ANA LUÍSA SILVA FALCÃO E

MARCUS VINÍCIUS GONÇALVES DA CRUZ

Uma vertente da custódia mineira é realizada por meio da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC), uma entidade sem fins lucrativos, que tutela os presos de uma comarca com base no voluntariado. Neste artigo, os autores averigam o sistema APAC (também conhecido como método APAC), que estipula 12 elementos essenciais a fim de priorizar a ressocialização do preso, de forma que a sua aplicação atenda proficientemente à Lei de Execuções Penais (LEP) brasileira. Dessa maneira, utilizou-se de pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso feito na APAC de Itaúna, em Minas Gerais, em que a observação *in loco* do ambiente carcerário confirmou a proficiência da aplicação das diretrizes de ressocialização e de custódia da LEP. Os dados revelam que, apesar de a metodologia não ser aplicável a toda a população carcerária, o seu cumprimento consolida a efetivação da sentença condenatória tal qual ela foi prescrita e proporciona ao condenado condições para sua reintegração social, atendendo ao objetivo precípua da legislação vigente.

### Inovação na gestão da saúde pública municipal: o modelo de Organização Social de Saúde (OSS) do município de Itabira (MG)

LUIZ ARNALDO PEREIRA DA CUNHA JUNIOR, REYNALDO DAMASCENO GONÇALVES E GLAUCO DA COSTA KNOPP

No Brasil, tem sido cada vez mais comum a adoção de alternativas à gestão e à prestação exclusivamente estatais de serviços de saúde pública, com destaque para o modelo

de Organização Social (OS). Criado há mais de 17 anos, em âmbito federal, esse modelo expandiu-se e recebeu contornos diferenciados em cada unidade da federação, de tal modo que, atualmente, existem cerca de 130 leis de OS no País. No ano passado, o município de Itabira (MG) desenvolveu legislação e modelo próprios de OS: a Organização Social de Saúde (OSS), contendo elementos comuns às OS federais e estaduais, assim como inovações que mitiguem alguns dos principais problemas e questionamentos que as demais legislações de OS vêm sofrendo. Dentre as diversas inovações e soluções do modelo de OSS de Itabira, destacam-se: as formas de seleção e de contratação de entidade, com possibilidade de sua cisão, e as atribuições da Assembleia Geral e do Conselho de Administração da entidade. Neste trabalho, são apresentadas as leis do município mineiro e suas similitudes e diferenças em relação às demais regras de OSS existentes no País.



## Potencialidades e limitações na execução dos Centros Públicos de Economia Solidária (CESOLs) no Estado da Bahia

ALBENE DICIULA PIAU VASCONCELOS, KARINE CONCEIÇÃO DE OLIVEIRA, LARA SOUSA MATOS E EDJANE DE OLIVEIRA SANTANA

A Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia (SETRE-BA), por meio da Superintendência de Economia Solidária (SESOL), utiliza a estratégia da implantação de Centros Públicos de Economia Solidária (CESOLs), como ferramenta principal do Contrato de Gestão com Organizações Sociais (OS). A Lei nº 8.647/2003, que regula a tipologia do referido termo

contratual, favorecem a efetiva redução das formalidades burocráticas, permitindo à contratada maior autonomia administrativa e financeira. Possibilita, ainda, que a ação pública efetive-se com mais agilidade e maior capilaridade territorial. Decorridos dois anos de execução dessa forma de gestão, faz-se necessário que o Estado analise as potencialidades e as limitações na execução da política pública de implantação e de manutenção dos CESOLs nos municípios baianos, tomando como elementos balizadores as propostas contratadas e, também, mensurando o cumprimento das obrigações, dos indicadores e das metas definidas, a partir da contratualização da gestão e da verificação da coesão da metodologia com o processo de licitação. A intenção é implantar 30 CESOLs.

### PAINEL 44

## GESTÃO DE PROCESSOS E BUROCRATIZAÇÃO: DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



### Aumentando a eficiência e reduzindo a burocracia por meio da automatização de processo

DEINER DA COSTA MENEZES, MARCELO DE JESUS LIMA E VANDIR PEREIRA GOMES JÚNIOR

O Escritório de Processos do Estado de Goiás estabelece políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais bem como presta apoio técnico no mapeamento, na análise e no aprimoramento desses processos. No desenvolvi-

mento de Projetos de Otimização de Processos, observou-se que grande parte das soluções está focada na informatização. Assim, como forma de minimizar essa demanda, o escritório, em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação, criou um sistema, utilizando a ferramenta de *Business Process Management Suite* (BPMS). A implantação desses projetos amplia a eficiência operacional da entrega de “valor” ao cidadão e aos servidores públicos, contemplando ações como: melhorar, transformar e automatizar processos de maneira célebre, permitindo maior flexibilidade e capacidade de integração com os outros sistemas administrativos; acompanhar as atividades dos processos em tempo real; gerar alertas; reduzir gastos com pessoal e transporte; eliminar lacunas entre processos e atividades; e diminuir o tempo de execução dos processos.

### Gestão de processos como ferramenta de integração e inter-relacionamento sistêmico na Fundação Hemopa

LÍGIA DO CARMO SOUZA GARCIA, MARIA CELESTE ROCHA DA SILVA LOBO E MARIA DE NAZARÉ MARTINS LEÃO

A trajetória de gestão da Fundação Hemopa teve início em 1994, com o processo de modernização *Total Quality Control* (TQC), focado nas rotinas de trabalho. Em 1999, com



o surgimento do Programa da Qualidade do Sangue (PQS), do Ministério da Saúde, adotou-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Então, foi preciso estruturar o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), cujo referencial teórico foi a Dimensão Processos do MEGP e a Norma de Qualidade da Organização Nacional de Acreditação (ONA). Em 2014, a Fundação Hemopa aderiu aos Padrões para os Bancos de Sangue/Serviços de Transfusão (BS/ST), com base no *Standards for Blood Banks and Transfusion Services da American Association of Blood Banks (AABB)* e da Associação Brasileira de Hematologia, Hemoterapia e Terapia Celular (ABHH). Para mapear os processos organizacionais, utilizou-se a tecnologia de gestão Guia “D” Simplificação Administrativa, que apontou a visão sistêmica, a interação dos processos, a identificação dos riscos, a formatação de indicadores de eficiência, a padronização de documentos e a atribuição de servidores por competências.

#### **Aprendizado na gestão de contratos: articulação em rede para melhoria do processo – o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**

LEONARDO DA SILVA MORAIS

Neste artigo, o autor apresenta como a interface entre as diferentes áreas governamentais pode contribuir para a gestão de contratos na Administração Pública estadual – especificamente no caso do Governo do Rio de Janeiro, que criou uma rede de articulação entre gestores de contratos, tendo realizado capacitações periódicas com entidades que atuam nessa área. Os eventos são promovidos em parceria com a Procuradoria-Geral do Estado (PGE), responsável pelo acompanhamento jurídico; com a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (Seplag-RJ), que fica a cargo do gerenciamento da rede; e com a Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro (Sefaz-RJ), que cuida da normatização e da análise das prestações de contas. Esta pesquisa demonstra que as organizações envolvidas tiveram que se “reinventar” a cada momento para entregar produtos de qualidade. A conclusão é que a troca de conhecimento entre os diferentes agentes potencializou o aumento do conhecimento entre os envolvidos e contribuiu para maior segurança aos gestores de contratos que necessitam de conhecimentos específicos.

#### **PAINEL 45**

## **CONSÓRCIOS E ALIANÇAS PARA A GESTÃO DE SERVIÇOS SOCIAIS**

### **Os consórcios públicos no contexto da gestão pública: a experiência do Consórcio Público Intermunicipal de Saúde de Curimataú e Seridó Paraibano**

ALLAN CARLOS ALVES, ALEXANDRE SOARES DE MELO,  
ÂNGELA MARIA CAVALCANTI RAMALHO  
E SANDRA SEREIDE FERREIRA DA SILVA

No âmbito da nova Administração Pública brasileira, consórcios públicos são constituídos por um conjunto de pessoas de direito público que, no intuito de melhor prestar determinado serviço público, realiza objetivos de interesse comum e juntam-se sob a forma de associação pública ou de pessoa jurídica de direito privado, nos termos da Lei nº 11.107/2005. O tema é de grande importância na gestão pública, pois facilita o engajamento da Administração na solução do problema e a cooperação na governança pública. Nesse sentido, insere-se a área da saúde como o campo mais propício para a formação de consórcios, sobretudo nos municí-



pios que enfrentam dificuldades para programar ações de saúde por ausência de estrutura física, de materiais, de recursos humanos e de acesso a novas tecnologias. Assim, a formação de consórcios é a saída para a cooperação federativa de apoio e fortalecimento da gestão, com ações conjuntas em prol de interesses

comuns. No caso do Consórcio Público Intermunicipal de Saúde de Curimataú e Seridó Paraibano, a gestão pública é compartilhada com recursos do Sistema Único de Saúde (SUS).

### **Consórcio público: um modelo de gestão aplicado na saúde pública da região de Juazeiro do Norte (CE)**

EDLANE MARTINS DE ANDRADE, MÁRIO CÉSAR SOUSA DE OLIVEIRA, JANINI FILGUEIRA ROSAS E ANGÉLICA BARBOSA OLIVEIRA DANTAS

Enfrentar as limitações dos recursos é um dos maiores desafios de um gestor que, diante de ambiente de inúmeras demandas reprimidas por serviços públicos eficientes e de qualidade, em especial, os de caráter essencial, como o da saúde, vê-se instigado a desenvolver projetos em que o orçamento seja aproveitado racional e economicamente. Os consórcios surgem como alternativa de cooperação federativa de fortalecimento desse tipo de gestão, com objetivos macros e interesses comuns, em busca pela melhoria da prestação dos serviços à população. Pela ousadia em inovar na gestão da saúde pública, este artigo apresenta o modelo de administração do Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Juazeiro do Norte, ofertando serviços especializados na área médica, por meio da Policlínica, bem como serviços odontológicos, pelo Centro de Especialidades Odontológicas Regionais, a uma população estimada em 412.620 habitantes. No Estado do Ceará, os municípios de Barbalha, Granjeiro, Missão Velha, Jar-

dim, Caririáçu e Juazeiro do Norte são membros federativos consorciados desse modelo de gestão.

### **Integração ensino e serviço: experiências da territorialização das instituições de ensino da rede SUS Escola Recife**

VALÉRIA BARROS DE SOUZATAVARES, JAILSON DE BARROS CORREIA, KAMILA MATOS DE ALBUQUERQUE, KARINA MARIATENÓRIO E JULIANA DANTASTORRES RIBEIRO

A Secretaria de Saúde do Recife (SESAU) instituiu, em 2008, um grupo de trabalho formado por diferentes representações da gestão e de Instituições de Ensino Superior (IES), estudantes e trabalhadores para estipular uma forma de organizar a rede de saúde como campo importante de formação profissional. Para tanto, alguns critérios foram definidos e passaram a ser utilizados para delimitar o território de cada IES, como, por exemplo, a proximidade física dos hospitais e dos serviços de saúde universitários e a manutenção das unidades que tinham Residência de Medicina de Família e Comunidade para a inserção de outros estudantes. O resultado obtido foi além da territorialização, o que possibilitou maior integração entre os cursos da área de saúde e a construção de agenda de pesquisa conjunta. Outros benefícios foram a ampliação da participação no processo de reforma curricular, a criação do Colegiado de Formação e Educação Permanente (COFEP) e a inserção de estudantes das diversas modalidades de ensino no mesmo serviço, favorecendo a interdisciplinaridade.

#### **PAINEL 46**

## **AVANÇOS E RESULTADOS DA GESTÃO PATRIMONIAL NOS ESTADOS**



### **Gestão patrimonial como suporte ao desenvolvimento do Estado**

SANDRO PANDOLPHO DA COSTA, SHEILA CHRISTINA RIBEIRO FERNANDES, LEANDRO AZEVEDOTERRÃO E ALESSANDRA BAPTISTA LYRIO

Todas as ações, os processos e os projetos de governo são executados por meio da utilização de bens públicos, como material de escritório e de informática, aparelhos cirúrgicos, armamento, carteiras escolares, veículos, terrenos, prédios edificadas, etc. Contudo, observa-se que a área técnica da gestão patrimonial no

Poder Público do Brasil tem-se limitado – no que tange aos bens móveis – à atuação em controle de materiais, mecanismos de entrada e saída, movimentação e transferência, elaboração de formulários e fluxogramas de ritos operacionais mais comuns, instrumentos tecnológicos de identificação e controle bem como na elaboração de relatórios de inventários de bens patrimoniais. Já no que se refere aos bens imóveis, além de limitar sua gestão a mecanismos semelhantes aos já citados, por vezes, tem-se restringido à elaboração e à descrição de ferramentas jurídicas para dar suporte a essas atividades. Desse modo, este artigo identifica as principais finalidades que a gestão de bens patrimoniais públicos móveis e imóveis no Brasil deve atender e quais são as formas de exercê-la com ganhos de produtividade à sociedade.

### **Os resultados alcançados pelo Modelo de Gestão Patrimonial do Estado de Pernambuco: sistema, estrutura, serviços, processos e normas**

GISELE GOMES DE SOUSA, BENILTON LOPES DE ALMEIDA,  
EDUARDO MEDICIS MARANHÃO LACERDA  
E MÔNICA MARIA ECHEVERRIA MARTINS

Por meio do Decreto Estadual nº 38.875, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD-PE) iniciou, em 2012, a implantação de um Modelo de Gestão Patrimonial que atende a toda a região, com esforços na busca da convergência contábil internacional. A coordenação foi da Gerência Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia (GGPAE). Os principais resultados atingidos por esse modelo, a partir das ações capitaneadas pela secretaria, foram: a publicação de normas patrimoniais voltadas para a convergência contábil; a implantação de sistema patrimonial, com escopo diferenciado, incluindo, além dos bens móveis e imóveis, aqueles intangíveis e exauríveis; a padronização dos processos patrimoniais; a execução de inventários de bens móveis, com utilização de etiquetas de rádio frequência e coletores; e o levantamento dos bens imóveis próprios, contemplando serviços de vistorias e avaliações. Verificou-se, dessa forma, que o Estado de Pernambuco consolidou, com eficiência e transparência, os primeiros resultados desse modelo, por meio de ações inovadoras e apoiadas nas melhores práticas do mercado.

### **SISPAT Imóveis: a nova ferramenta de gestão do acervo imobiliário do Estado do Pará**

PAULO JORGE DA PAZ PEREIRA

Um dos fatores de grande relevância para a operação e a produção de qualquer organização é o seu patrimônio. Entretanto, a realidade que se constata na grande maioria das organizações públicas brasileiras é a inexistência de eficiente controle físico e financeiro de seus bens e, como consequência, a falta de informações sobre eles. Em decorrência disso, o Governo do Pará, por meio da Secretaria de Estado de Administração (Sead), elaborou e está implementando um conjunto de ações voltadas a suprir a lacuna existente nessa área, destacando-se as que se referem ao controle e à gestão efetiva do acervo de imóveis. Como parte de um projeto maior de modernização e de reordenamento do acervo estadual, o Sistema de Patrimônio Imobiliário (SISPAT Imóveis) do Estado surge como grande ferramenta para auxiliar os gestores da área, possibilitando maior segurança na tomada de decisões. Concebido em parceria com a Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Pará (Prodepa), o sistema permite o acesso de informações sobre a base de dados imobiliária, de forma simples, pela internet.

### **Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos (SIGBP): controle patrimonial eficaz integrado ao sistema financeiro**

CHRISTHINY FERNANDA MASIERO SANSON,  
JACQUELINE FERNANDES DE GUSMÃO E  
THIAGO ALCÂNTARA HERMÍNIO

A falta de implantação de política integrada de governança no Estado da Paraíba trazia dificuldades no planejamento, no acompanhamento e na gestão do gasto público, principalmente na administração das despesas empenhadas em torno de R\$ 9 bilhões. Diante desse cenário, em 2011, foi instituído o Sistema de Governança do Estado da Paraíba (SIGE-PB). A primeira etapa do projeto consistiu na automação e na integração dos procedimentos da contabilidade estadual, com foco em gestão do patrimônio público, compras, licitação e contratos. Foi formado um grupo técnico de trabalho, com integrantes da Secretaria de Estado da Administração (Sead), da Companhia de Processamento de Dados da Paraíba (Codata) e da Controladoria-Geral do Estado para buscar soluções de governança para as áreas de patrimônio, materiais, almoxarifados e compras. Depois de oito meses de estudos e levantamentos, concluiu-se que somente uma solução que realizasse integração do Sistema de Patrimônio e Compras com o Sistema Financeiro do Estado garantiria a sua utilização, o que resultou em controle eficaz de bens.



## A QUALIDADE DA GESTÃO FISCAL NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS: SITUAÇÃO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS



### Os estados e os municípios poderão atender às metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação 2014-2024 sem desprezar os limites de gastos com pessoal imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal?

ROBERTO BARBOSA DE ANDRADE ARAGÃO  
E SILVIO CAMPOS GUIMARÃES

Neste artigo, os autores avaliam a possível existência de conflito entre as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e as restrições fiscais impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Ao analisar o nível de comprometimento dos gastos com pessoal de estados e municípios de 2013 (o último dado disponível), verificou-se que a maioria encontra-se próxima ao limite permitido pela LRF. Por sua vez, o novo PNE, promulgado em junho de 2014, estipula diretrizes para os próximos 10 anos que aumentam, de maneira significativa, os custos com pessoal. O estudo compara os impactos desses gastos, utilizando a regressão logarítmica. O objetivo é capturar a

elasticidade do orçamento estadual com despesas com pessoal em relação às matrículas. O modelo usado é um MQO, com dados em *cross-section*, para municípios e estados, no ano de 2013. Com base nos resultados, supõe-se que as metas do PNE serão alcançáveis, e o impacto calculado poderá ser absorvido se todos os entes da federação tiverem a oportunidade de acrescentar recursos extras, futuramente ofertados pelos *royalties* do pré-sal.

### Efeitos dos indicadores de qualidade da gestão pública municipal baseados na LRF e nos indicadores de desenvolvimento dos municípios brasileiros: uma análise de dados em painel

GERALDO ALEMANDRO LEITE FILHO  
ETÂNIA MARTA MAIA FIALHO

Os efeitos dos indicadores de qualidade da gestão fiscal pública municipal são baseados na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), por meio do Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF), e nos indicadores de desenvolvimento dos municípios brasileiros, por intermédio do Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM). Os dados são mensurados anualmente, e, no caso desta pesquisa, também foram verificados aqueles secundários, dispostos em um painel referente aos anos de 2006 a 2011. A perspectiva temporal dos municípios brasileiros é de desenvolvimento médio moderado, e indicadores de qualidade de gestão pública municipal são considerados de gestão em dificuldade crítica, excluindo-se o custo da dívida e os gastos com pessoal, variáveis que são mais observadas pelos municípios, ao longo do tempo. Notou-se, assim, que os municípios apresentam oscilações temporais nos investimentos públicos locais, em períodos cíclicos cujas trajetórias coincidem com a época das eleições. Os resultados das regressões de dados evidenciaram que o desenvolvimento explica-se 33,75% pelo IFGF, em conjunto com o PIB per capita municipal.

## CONCENTRAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS E CONTRATAÇÕES: VISÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

### Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil

HELIO JANNYTEIXEIRA, LUIZ PATRÍCIO PRADO FILHO E FERNANDO NASCIMENTO

Cálculos da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontam que as compras e as contratações públicas, no Brasil, atingem de 5% a 20% do PIB. Isso demonstra o subaproveitamento do potencial de indução e do poder de barganha do Estado. A evolução legislativa, desde a Lei de Licitações, passa pela criação do pregão e do Regime Diferenciado de Contratações (RDC). Contudo, o inequívoco avanço, principalmente com o pregão eletrônico e as decorrentes reduções de preço, não foi suficiente para levar à modernização dos procedimentos de compras e de contratações públicas. O legalismo continua mais importante do que a eficiência, ambos princípios constitucionais. A qualidade do gasto público é esquecida, devido ao imediatismo e à obsessão pela redução de custos. A integração sistêmica da gestão de suprimentos não ocorre em consequência da fragmentação estrutural e de singularidades de perspectiva dos diversos atores. A ideia da qualidade do gasto vai além do ato de comprar bem; é preciso melhorar a harmonia com o processo produtivo do governo, visando a maior agregação de valor.

### Concentração e centralização das atividades financeiras, compras e contratações nos órgãos e nas entidades da Administração Pública

LUIZ ARNALDO PEREIRA DA CUNHA JUNIOR, HÉLIO JANNYTEIXEIRA, LUIZ PATRÍCIO CINTRA DO PRADO FILHO E GLAUCO DA COSTA KNOPP

Nos últimos anos, têm surgido diversas experiências de contratação das atividades de apoio e, particularmente, de licitações e contratos, em termo geográfico, decisorial, sistêmico e funcional, nas diferentes esferas de governo. Uma das tendências foi a criação de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) – com grande potencial de promover significativas vantagens gerenciais e econômicas para a Administração Pública. Neste artigo, algumas metas de concentração e de centralização administrativa adotadas pelo setor



público são exploradas à luz da literatura nacional e internacional disponível. É feita revisão teórica sobre os temas correlatos, com maior ênfase para o modelo CSC, sendo apresentados exemplos de órgãos e de entidades da Administração Pública brasileira que vêm utilizando, de forma exitosa, as estratégias em tela. Também é averiguada proposta de metodologia para a implantação de CSCs em órgãos e entidades federais, estaduais e municipais. Dessa análise, depreende-se que esses centros podem ser alternativa importante de racionalização de recursos e de modernização administrativa no setor público.

### A centralização das compras na Administração Federal: lições da história

CIRO CAMPOS CHRISTO FERNANDES

O tema da centralização das compras públicas ganhou destaque com a recente implantação da Central de Compras e Contratações, no âmbito da Administração Federal. A mudança na organização e na gestão de compras tem como referências a experiência internacional e os modelos de compra estratégica que se disseminam no Brasil e no mundo. Mas há duas experiências brasileiras a considerar também: a Comissão Central de Compras (CCC), criada em 1931 e, posteriormente, reestruturada, resultando em sua transformação no Departamento Federal de Compras (DFC) e na concomitante criação de

um órgão de coordenação, padronização e normatização, a Divisão do Material (DM), em 1940. Este artigo analisa a implantação da estrutura organizacional de centralização de compras públicas em dois momentos: durante o governo provisório de Getúlio Vargas (1930-1934) e a

reforma administrativa conduzida pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), sob a égide do Estado Novo (1937-1945). São apontadas recomendações que podem inferir da experiência da CCC e do DASP, a fim de subsidiar a centralização atual.

PAINEL 49

## COMPRAS PÚBLICAS E GESTÃO LOGÍSTICA: INOVAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A EFICIÊNCIA NO ESTADO DE MINAS GERAIS



### Indicadores: reflexões sobre a sua contribuição para o alcance de resultados em políticas de gestão de suprimentos de Minas Gerais

ANA LUIZA CAMARGO HIRLE, LUCIANAVIANNA DE SALLES DRUMOND, MARCOS EDUARDO SILVA SOARES E WELSON KLEITON ANTÔNIO DE SOUZA

O Governo do Estado de Minas Gerais promoveu, nos últimos anos, algumas reformas e implantou novas políticas relacionadas ao tema da gestão de compras e logística. A intenção era ampliar os controles, a eficiência e a qualidade do gasto público. O marco fundamental dessas reformas foi o desenvolvimento do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), que é de uso obrigatório para o registro e a gestão dos processos relativos às compras públicas e à gestão de bens. A partir de então, foi possível a construção de base de dados originados nesses processos, que está disponível no Armazém de Informações do SIAD e permite a extração de relatórios gerenciais e dinâmicos,

revertendo-se em definição e em acompanhamento de indicadores. Este artigo apresenta quais são os principais indicadores utilizados no território mineiro para o monitoramento e o acompanhamento das etapas da gestão de compras, situando cada indicador no contexto específico de sua criação e destacando as diretrizes que se pretendem traçar e os resultados que devem ser alcançados em cada caso.

### A experiência de Minas Gerais na gestão do insumo de energia elétrica com foco na sustentabilidade e na qualidade do gasto público

GABRIELA DE AZEVEDO LEÃO, JESSÉ SIDNEY SILVA, LÍVIA COLEN DINIZ E MICHELE MIA ROCHA KINOSHITA

Alinhado à promoção do desenvolvimento sustentável, o Governo do Estado de Minas Gerais procura conciliar a preservação ambiental, tendo como um dos focos de trabalho a otimização da gestão dos insumos de energia elétrica. Dessa forma, verificou-se a necessidade de aprimorar o gasto público e, consequentemente, eliminar o desperdício de energia elétrica. Por esse motivo, foi criado o Programa de Gestão Energética Estadual (PGEE), no qual são previstas metas e políticas de economia de energia a serem adotadas por todos os órgãos e as entidades que fazem parte do Poder Executivo estadual. Cabe destacar que o PGEE está alinhado à política estadual de compras sustentáveis, que busca fomentar a inclusão de critérios favoráveis ao desenvolvimento e à preservação do meio ambiente na aquisição e nas contratações públicas, como forma de utilizar o poder de compra do Estado para induzir o uso racional de recursos. Os autores apresentam, então, quais foram as principais ações implementadas a fim de combater o desperdício de energia e quais foram os resultados obtidos após a implantação do PGEE.



### **As micro e pequenas empresas nas compras públicas: regulamentação e aplicação dos novos benefícios incorporados pela Lei Complementar Federal nº 147, de 7 de agosto de 2014**

LEONARDO LACERDA BITTENCOURT MACIEL,  
LÍVIA COLEN DINIZ, LUCIANA VIANNA DE SALLES  
DRUMOND EWELSON KLEITON ANTÔNIO DE SOUZA

A edição da Lei Complementar Federal nº 147/2014 ampliou os benefícios dispensados às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MEPPs) nas compras governamentais, conforme disposto na Lei Complementar nº 123/2006, com foco no fomento do desenvolvimento local e regional. De forma pioneira, o Estado de

Minas Gerais elaborou e publicou, em 12 de dezembro de 2014, o Decreto Estadual nº 46.665, que dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado que devem ter as MEPPs nas aquisições públicas estaduais. Entende-se, que as micro e pequenas empresas contribuem não somente para o desenvolvimento econômico, ambiental e social do Estado como também para a dinamicidade de ampliar as oportunidades de negócios para os pequenos empresários. Neste trabalho, os autores expõem toda a argumentação que embasou a interpretação dada pelo Estado de Minas Gerais aos polêmicos dispositivos da referida norma. Relatam, ainda, a experiência bem sucedida na efetiva aplicação das benfeitorias que as MEPPs trouxeram bem como as dificuldades enfrentadas pela sua implantação.

#### **PAINEL 50**

## **AS FINANÇAS PÚBLICAS ESTADUAIS: EVOLUÇÃO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO CONTEXTO DE MINAS GERAIS**

### **A rigidez orçamentária e seus impactos no planejamento das políticas públicas: o exemplo do Estado de Minas Gerais**

FELIPE MAGNO PARREIRAS DE SOUSA, GILMAR ÁLVARES  
COTA JÚNIOR, GUILHERME PARENTONI SENRA FONSECA  
E RAPHAEL VASCONCELOS AMARAL RODRIGUES

Este artigo traça a evolução da composição orçamentária do Estado de Minas Gerais a fim de validar como as decisões tomadas nos últimos anos, pelos governantes, impactaram na disponibilidade de recursos para livre aplicação em políticas públicas. Verificou-se, portanto, como evoluíram as despesas de caráter obrigatório frente àquelas discricionárias, tentando avaliar o nível de rigidez orçamentária alcançada pelo governo. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, com o intuito de dar embasamento teórico ao estudo que teve continuidade por meio da análise quantitativa e qualitativa da execução de recursos financeiros disponíveis pelo Estado entre 2007 e 2014. O resultado mostra que, devido às grandes variações no contexto macroeconômico, às decisões externas e àquelas tomadas pelos governantes, o ciclo de ajuste fiscal do passado deu lugar a cenário de deterioração das contas públicas, gerando comprometimento excessivo do orçamento do Estado de Minas Gerais com despesas



obrigatórias e comprimindo a disponibilidade de custos para a ampliação de políticas públicas mais finalísticas.

### **Emendas parlamentares: a relação entre Executivo e o Legislativo em Minas Gerais**

GILMAR ÁLVARES COTA JÚNIOR, RAPHAEL VASCONCELOS  
AMARAL RODRIGUES, FELIPE MAGNO PARREIRAS DE  
SOUSA E GUILHERME PARENTONI SENRA FONSECA

A Constituição de 1988 garantiu ao Poder Legislativo a prerrogativa de propor emendas sobre a despesa no projeto de Lei Orçamentária Anual (LOA), alterando o texto

original, de acordo com suas demandas. No entanto, essa realidade nem sempre foi regra na história brasileira. Desde a primeira lei, editada em 1827, pelo Imperador Dom Pedro I, as Leis Magnas que a sucederam deram tratamento diferenciado à estrutura e ao processo orçamentário, restringindo ou ampliando a participação parlamentar. A LOA tem grande impacto na sociedade, já que define os setores e a parcela da sociedade alvos de políticas públicas, de forma que a participação do legislativo no processo de construção da peça orçamentária tenha expressiva importância para os segmentos sociais que podem ser beneficiados por meio da sua atuação. Assim, as emendas parlamentares podem ser vistas como uma maneira de o governo e o Parlamento articularem-se politicamente, relação que é positiva e dialoga quando há interesse em comum, o que não ocorre quando há diversidade nas ideias, não sendo possível alcançar consenso.

### **Sustentabilidade orçamentária e fiscal dos estados brasileiros: uma análise a partir do estudo de caso do Estado de Minas Gerais**

GUILHERME PARENTONI SENRA FONSECA

Com o objetivo de regulamentar e normalizar a gestão fiscal, em 2000, foi aprovada a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que traz obrigações aos estados e aos municípios, sob a pena de sanções ao seu descumprimento, como a interrupção dos repasses de verbas do Governo Federal à saúde e à educação. Por conta da crise fiscal no final da década de 90 e no início dos anos 2000, bem como da implementação dos princípios da LRF, o tema gestão fiscal consolidou-se como um dos principais assuntos de discussão dentro da gestão pública. Em Minas Gerais, instituiu-se, em 2003, o programa Choque de Gestão, cujas premissas englobavam o ajuste fiscal e a modernização da Administração Pública. Nos primeiros quatro meses, estabeleceram-se arranjos institucionais, como a integração plano-orçamento, o escritório central de projetos, os acordos de resultados e as avaliações de desempenho. A evolução da execução orçamentária do Estado, no período entre 2007 e 2014, aqui retratada, avalia o grau de sustentabilidade das finanças públicas, a capacidade de investimentos públicos e a forma de financiamento utilizada para as despesas estaduais.

#### **PAINEL 51**

## **REDUÇÃO DE CUSTOS NAS LICITAÇÕES**

### **Gestão de abastecimento da frota de veículos oficiais do Estado do Pará: um estudo de caso**

TIAGO CORRÊA CARNEIRO

Este estudo de caso é uma análise das políticas públicas adotadas pelo Poder Executivo do Estado do Pará, na gestão do abastecimento da sua frota de veículos oficiais.

Em primeiro lugar, apresenta resgate documental e histórico das experiências vivenciadas pela Administração estadual, desde 2005, por meio da utilização de diferenciados sistemas para esse tipo de controle. Constatou-se que muitos dos dados, a exemplo dos valores destinados em determinado sistema, perderam-se com o passar dos anos, principalmente devido à rotatividade dos gestores. Com base na experiência empírica do autor, foi demons-



trado que políticas públicas de qualidade são igualmente eficientes no controle e na redução dos gastos públicos, não sendo condições *sine qua non* adquirir o produto – nesse caso, o combustível – ao preço mais reduzido de mercado. Economias de escala pelo poder de compra do Estado são uma realidade inquestionável, porém não são uma regra imutável aplicável a todos os itens, considerando que alguns podem sofrer influências excepcionais, como a cartelização do seu valor.

### **Desafios da centralização das compras públicas: o caso das passagens aéreas do Estado de São Paulo**

MURILO DE OLIVEIRA JUNQUEIRA, DANIEL  
GUIMARÃES ARAUJO E JORGE ORLANDO SILVA

A contratação de fornecimento de passagens aéreas é considerada um serviço complexo, já que é influenciada por fatores como o trajeto solicitado, a taxa de ocupação, o horário do voo, a data da compra do bilhete ou a existência de acordo de tarifa. Além disso, os incentivos aos intermediários da compra (as agências de viagens) possuem alto impacto no valor da passagem, sendo que, em um mesmo voo, há assentos comercializados a preços diferentes e a agência pode vendê-los mais caros para elevar a sua comissão. Assim, a busca pela melhor compra de bilhetes aéreos pelo setor público torna-se grande desafio. Em São Paulo, foi criado, em 2008, pela Secretaria de Gestão Pública, um sistema central de compras de passagens, baseado na constituição de um Sistema de Registro de Preços, que possibilita que vários órgãos adquiram bens e serviços conjuntamente em um único processo

licitatório, por meio de uma ata de registro de preços. O sistema é referência nacional e até conquistou, em 2014, o Prêmio Mário Covas de Gestão Pública. Hoje, existem 160 órgãos participantes e cerca de 500 bilhetes vendidos mensalmente.

### **A qualidade do gasto público como ferramenta de enfrentamento à crise hídrica de 2015 em Minas Gerais**

IRINA BERBERTVIDAL INÁCIO COELHO  
E PEDRO VINICIUS CAMPOS

Para combater a crise hídrica, o Governo de Minas Gerais adotou medidas de contenção, por meio da Resolução nº 3/2015, da Secretaria de Planejamento e Gestão, que determinou a redução do consumo global de água em 30% por todos os órgãos do Poder Executivo estadual, a partir de fevereiro deste ano. Contudo, surgiu a questão: quais critérios utilizar para reduzir esse consumo? Afinal, cortes lineares poderiam ocasionar a síndrome da simetria: prédios que já economizam água sofreriam impacto maior com o corte estipulado em 30% do que aqueles que a consomem descomedidamente. Neste artigo, demonstra-se como a qualidade do gasto pode auxiliar na redução do consumo de água, a fim de torná-lo eficiente e equânime. O estudo fez uso de coleta de dados por meio de questionários e, também, de análise quantitativa e qualitativa desses dados. Verificou-se que, no caso da água, o corte linear não seria a forma mais justa de aplicar a racionalização proposta e que práticas que busquem a qualidade do gasto devem ser pesquisadas e aplicadas em todos os órgãos públicos, visando gerar melhores resultados à gestão pública e à sociedade.

#### **PAINEL 52**

## **EXPERIÊNCIAS DE COORDENAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS: UMA NOVA TENDÊNCIA?**

### **Sistema de Registro de Preços nas compras governamentais do Estado do Pará**

ÍRIS ALVES MIRANDA NEGRÃO E THIAGO FREITAS MATOS

O uso racional dos recursos públicos tem sido cada vez mais cobrado pela sociedade. Nesse sentido, o Governo do Pará, por meio da Secretaria de Estado da Administração (Sead), vem adotando a prática de Registro

de Preços para a aquisição de bens e de serviços comuns da Administração Pública, proporcionando maior eficiência e racionalizando os gastos públicos. Com os dados do Sistema Integrado de Materiais e Serviços (SIMAS), são identificados os bens e os serviços mais consumidos pelos órgãos e pelas entidades estaduais. Em seguida, são estudadas formas racionais de aquisição desses bens e serviços. Assim, por força de lei, 63 órgãos e entidades



ficaram impedidos de realizar certames licitatórios para adquirir os bens ou para contratar os serviços registrados em Atas da Sead. O resultado das aquisições nesse novo sistema gerou a economia de R\$ 89.719.086,76, em 2013, e de R\$ 185.448.715,30, em 2014. Além da considerável desoneração aos cofres públicos, essa experiência provou que o registro de preços é uma excelente ferramenta de padronização das aquisições de bens e das contratações de serviços de qualidade.

### **Atas de Registro de Preços Corporativas: um excelente instrumento para otimização da gestão de compras públicas estaduais**

LEONARDO CAVALCANTI CARNEIRO, TALITA ALBUQUERQUE ARAÚJO, WELLINGTON BEZERRA DE MELO E MARIA DA GLÓRIA BARBOSA FARIAS

A Secretaria de Estado da Administração de Pernambuco (Sad-PE) é o órgão disciplinador do

Sistema de Registro de Preços implantado, em 2013, no Estado. Sendo assim, por intermédio da Lei de Licitações, instituiu-se o conceito de Ata de Registro de Preços Corporativa (ARPC), realizada de maneira extremamente transparente e caracterizada por contemplar, como participantes, todos os órgãos e as entidades do Poder Executivo estadual. Tais instrumentos são de proposição exclusiva da secretaria e independem de manifestação de interesse do órgão. A elaboração das ARPCs fundamenta-se na análise do histórico e da previsão de consumo dos órgãos e visa atender às demandas de bens e de serviços comuns a todo o Poder Executivo do Estado. A consolidação dessas informações possibilita padronizar itens e estabelecer modelos de contratação. No ano passado, a utilização desse instrumento viabilizou a economia de R\$ 15.679.942,30, por meio da redução da quantidade de processos licitatórios, do ganho de escala pelo volume de compras e da centralização das autorizações de adesão na Sad-PE.

## PAINEL 53

# **INOVANDO OS FORMATOS DE CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **Estudo de viabilidade da terceirização logística em almoxarifados centrais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais**

HENRIQUE BREGUEZ GONÇALVES GOMES PINTO COELHO, LEONARDO SIQUEIRA DE MOURA, MARCOS EDUARDO SILVA SOARES E ANA LUIZA CAMARGO HIRLE

Os últimos anos foram marcados pelo aumento do número de empresas do setor privado que passaram a adotar a terceirização logística nas operações de armazenagem e de distribuição de materiais, diante das perspectivas de redução de custos, de melhoria na qualidade de processos e de serviços e de direcionamento dos esforços da área meio para a área fim da organização. Os desafios ligados à gestão de materiais também recaem sobre o setor público, que, da mesma forma, deve buscar soluções para aperfeiçoar a qualidade e a eficiência da armazenagem e da distribuição bem como do controle dos almoxarifados de seus órgãos. Tais constatações serviram de base para a execução deste estudo, que avaliou a viabilidade da terceirização logística para os almoxarifados centrais de quatro entidades do Poder Executivo de Minas Gerais ligadas à saúde, com diagnóstico de suas operações, levantamento das

alternativas oferecidas pelo mercado fornecedor e análise comparativa dos custos desses modelos. Os resultados contribuem para as ações de outros governos que buscam maior eficiência sobre a gestão de materiais.

### **Implantação de novo modelo de contratação de serviços inerentes ao leilão de bens móveis do patrimônio do Governo do Estado de Pernambuco**

ADAUTO NUNES DA ROCHA JUNIOR, LUIZ FERNANDO SPINELLI DE SOUZA, LUIS ALEXANDRE FARIAS DE ARAÚJO E ARNALDO CATALDI DOS SANTOS FILHO

O leilão é uma modalidade de licitação que a Administração estadual utiliza para vender bens móveis inservíveis e produtos legalmente apreendidos ou penhorados e para alienar bens imóveis a quem oferecer o maior lance – desde que o valor de arrematação seja igual ou superior ao de avaliação. Um projeto inovador, em Pernambuco, retirou ações e custos da Administração, transferindo-os para o leiloeiro, gerando mais economia bem como permitindo aos órgãos públicos focarem na identificação dos bens alienados. Unificou, ainda, os contratos para prestação de serviços necessários à execução do leilão (corte

de chassi e retirada de motor para identificação de veículos considerados sucatas, transporte e guarda dos bens encaminhados ao leilão e serviços de leiloeiro) apenas pelo custo da comissão de 5%, sobre o valor dos bens, paga ao leiloeiro pelos arrematadores. A imagem do governo fortaleceu-se com a remodelagem de um produto que já era bem visto, desonerando os órgãos da preocupação com serviços que podem ser feitos por um terceiro singularizado na pessoa do leiloeiro, garantindo-se gestão pública eficiente e focada.

### **Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) e a eficácia do Regime de Contratação Integrada das Obras Públicas: experiência Infraero**

HÉRCULES ALBERTO DE OLIVEIRA, JOSÉ ANTÔNIO  
PESSOA NETO E RÔMULO TORRES BRAZ

Neste artigo, os autores retratam a aplicação da legislação do Regime Diferenciado de Contratações

Públicas (RDC), sob o instituto do regime preferencial de contratação integrada, que é experimentada pela Administração Pública federal na contratação de empreendimentos de infraestrutura – popularmente conhecidos como “contratos de duração prolongada”. Essa contratação integrada tem como escopo repassar para o contratado o desenvolvimento de um projeto básico e executivo como também adimplir a obra decorrente desse projeto, deixando de existir os aditivos contratuais – com exceção daqueles casos de força maior ou da alteração do projeto a pedido da própria Administração. A análise do tema exemplifica a experiência da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), órgão vinculado à Secretaria de Aviação Civil, nas contratações realizadas sob esse regime especial. Nesse sentido, a reprogramação institucional é latente, no que converge à geração de mudança de cultura, pelos administradores públicos, na aplicação dos preceitos de governança e na qualidade da gestão pública.

#### **PAINEL 54**

## **DIAGNÓSTICOS E PROPOSTAS EM TEMAS CRÍTICOS DAS COMPRAS PÚBLICAS**

### **Compras públicas: divergências de preços praticados entre os níveis de governo e o mercado privado no Estado do Amazonas**

JUAREZ PAULO TRIDAPALLI E BENILSON BORINELLI

O Amazonas é o maior estado brasileiro em área, com 1,57 milhão de km<sup>2</sup>, concentrando a maior reserva tropical do planeta e uma das maiores bacias hidrográficas. Os seus 62 municípios abrigam, segundo dados do IBGE, de 2010, 3.483.985 habitantes – sendo 51,7% residentes em Manaus. Nos últimos oito anos, os gastos estaduais anuais giram em torno de R\$ 520 milhões, com compras públicas de produtos consumíveis (medicamentos, materiais de expediente, merenda escolar, uniformes, material escolar e itens do ativo permanente). Em 2011, somaram mais de R\$ 1,9 bilhão, com a contratação de serviços terceirizados de alimentação, lavanderia hospitalar, segurança, administração de presídios e serviços médicos. Historicamente, as compras públicas representam 30% do orçamento anual do Poder Executivo estadual – sendo que 8,8% são contra-

tações para investimentos fixos em infraestrutura. Este artigo constatou divergências que variam de 16% a 42% nos preços pagos por municípios, por estados e pela União, o que está associado à ocorrência de fatores críticos do processo de compra no setor público.

### **Compra de medicamentos para atenção primária: desafios e oportunidades**

RICARDO ASSIS ALVES DUTRA, FRANCISCO ANTÔNIO  
TAVARES JUNIOR, MARIANA CRISTINA PEREIRA  
SANTOS E FERNANDA DE OLIVEIRA ESTEVES

Em decorrência de fatores de mercado ou regulatórios – como licitação deserta e falta de certificados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) –, alguns medicamentos estão deixando de ser fornecidos ao ente público, mesmo a grandes compradores, como São Paulo e Minas Gerais. Em 2013, esse problema foi retratado pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS), quando foi apresentada a Carta de Recife, elaborada pela Comissão Intergestores Triparte, no 2º Encon-

tro de Secretários Estaduais de Saúde do Nordeste, e encaminhada ao Ministério da Saúde. O CONASS reviveu o assunto com a elaboração da NT nº 15/2014, quando foram colhidas informações junto aos estados e aos municípios, por meio do Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS), e constatada a

dificuldade de compra de 140 medicamentos. Neste trabalho, os autores abordam as propostas nas quais o Poder Público pode enfrentar essas dificuldades, por seu poder de compra, em aquisições centralizadas por consórcios públicos, ou utilizar a estrutura de laboratórios oficiais que estão capacitados a produzir medicamentos.

## PAINEL 55

# A IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE FOMENTO NAS COMPRAS PÚBLICAS: RESULTADOS E PERSPECTIVAS

## A aplicação conjunta das preferências sobre o preço nas compras governamentais do Governo Federal

RAFAEL SETÚBAL ARANTES

Com a Lei Complementar nº 123/2006, o Brasil iniciou forte movimento de adaptação do seu ordenamento jurídico, a fim de permitir o direcionamento do poder de compra do Estado para o desenvolvimento sustentável. Isso significou a publicação de instrumentos normativos que estabeleceram preferências nas licitações, em favor de setores vulneráveis, sensíveis ou estratégicos da economia nacional, incorporando objetivos de políticas públicas nas compras governamentais. O uso do poder de compra do Estado tem sido considerado, na seara internacional, como importante instrumento de atuação, com potencialidades econômicas, sociais e ambientais, uma vez que possibilita desempenhar papel central na orientação de agentes econômicos quanto aos padrões do sistema produtivo e de consumo, incluindo o estímulo à inovação tecnológica. Entende-se, portanto, que o Estado deve zelar para que suas contratações alcancem não apenas os objetivos tradicionais de aquisição de produtos, serviços e obras, com a melhor relação custo-benefício e isonomia, mas também o desenvolvimento socialmente justo e ambientalmente correto.

## O poder de compra em prol do desenvolvimento regional: as micro e pequenas empresas nas compras governamentais de Minas Gerais

WELSON KLEITON ANTÔNIO DE SOUZA,  
LUCIANA VIANNA DE SALLES DRUMOND,  
LÍVIA COLEN DINIZ E ANA LUIZA CAMARGO HIRLE

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam grande potencial de geração de emprego e renda. Segundo

o Sebrae, elas são responsáveis por mais da metade dos empregos formais e por parte expressiva da massa de salários paga aos trabalhadores. Dessa forma, as contratações de pequenos fornecedores locais ajudariam a promover o desenvolvimento regionalizado. Diante dessa perspectiva, o Governo mineiro adotou medidas que buscaram ampliar a participação e a contratação de MPEs nos processos de aquisições. Assim, este artigo avalia como a política de fomento à participação dessas empresas impactou na contratação delas para fornecimento de bens e de serviços para a Administração Pública estadual, de forma regionalizada. Além da obtenção de dados estatísticos dos processos licitatórios, buscou-se apreender, por meio de entrevistas, as percepções dos gestores da política de fomento. Como conclusão, destacam-se a forte atuação de redes governamentais e empresariais em torno da política assim como o incremento da participação e da contratação de MPEs nas compras governamentais de Minas Gerais.

## Metodologia para aplicação das margens de preferência para produtos nacionais na realização de pregão eletrônico, na modalidade menor preço por lote

ELOÁ JANE FERNANDES MATEUS, AMÉRICOTRISTÃO  
BERNARDES E LAILA FERREIRA HOSSAIN

A aplicação de margens de preferência para produtos manufaturados e/ou desenvolvidos no País em compras governamentais é parte importante da política industrial brasileira. Entretanto, compras feitas em lote não podem ser realizadas no sistema automatizado de compras do Governo Federal, o Comprasnet. O modelo de Cidades Digitais, desenvolvido pela Secretaria de Inclusão Digital do Ministério das Comunicações, prevê a contratação de empresa para implantação de solução



integrada de tecnologia: equipamentos, obras e serviços, *softwares* de gerenciamento e transferência de tecnologia. Para o caso de equipamentos, foi necessário aplicar as margens de preferência, de acordo com a legislação vigente. Para atender a lei e viabilizar a aplicação das margens de maneira ágil e segura, foi preciso

desenvolver uma série de planilhas, rotinas e procedimentos a fim de agilizar o processo e garantir a exatidão dos resultados. Este artigo apresenta a metodologia e as ferramentas utilizadas na aplicação das margens de preferência para produtos nacionais na realização de pregão eletrônico, na modalidade menor preço por lote.

## PAINEL 56

# REFLEXÕES E ALTERNATIVAS PARA A CRISE FISCAL NOS NOVOS GOVERNOS

## Um novo modelo de ajuste fiscal

HUMBERTO FALCÃO MARTINS

O agravamento da situação fiscal dos governos implica em um novo período de ajuste fiscal. A preocupação é o superávit e a responsabilidade fiscal com o aumento de receitas e a redução de despesas. Porém, isso pode gerar consequências à sociedade, com o aumento de impostos e com cortes e contingenciamentos orçamentários lineares e de programas essenciais. Para superar esses problemas de ajuste, típico dos anos 90, é necessário novo olhar da gestão para resultados, com foco na qualidade do gasto e da alocação, no ganho estrutural de eficiência, com mudança de regras, de modelos de gestão e de modelos jurídico-institucionais. Algumas práticas envolvem reconstruir o planejamento governamental, com o resgate da perspectiva de longo prazo, e praticar o duplo planejamento, com monitoramento e avaliação, da promoção da integração planejamento-orçamento bem como da implantação do orçamento para resultados. É preciso ir além do orçamento-programa e da gestão de programas no orçamento, desenvolvendo mecanismos de autonomia e flexibilidade orçamentária e gerencial com resultados e incentivos.

## Antecedentes e desafios das administrações fazendárias estaduais

CAIO MARINI E MARIA DE FÁTIMA CARTAXO

Os processos de Reforma da Administração Pública brasileira têm seguido, ao longo do tempo, trajetórias peculiares como consequência das mudanças nos cenários político, econômico e social. Neste artigo, apresentam-se, como antecedentes, as principais iniciativas dos movimentos de reforma, incluindo as adotadas no âmbito da Administração Fazendária. Os autores discorrem sobre as mudanças das agendas do século XIX (focada na profissionalização, com agenda burocrática e administração

para o desenvolvimento), do século XX (com agenda mais gerencial, em que o foco era a eficiência e os resultados) e, por fim, da atual realidade, com agenda de governança com mais participação da sociedade. Também faz-se referência ao diagnóstico realizado em 2014, pela Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), sobre a maturidade de governança nas Secretarias de Fazenda dos Estados. E, como decorrência da emergência de novo contexto, baseado na sociedade e no estado-rede, e de novo paradigma de governança pública, são propostos desafios, organizados em áreas temáticas, na tentativa de contribuir para uma agenda positiva no futuro.

## Avanços e inovações na Gestão do Orçamento de Pernambuco

EDIBERTO XAVIER JÚNIOR

O ano de 2007 foi um marco na história da gestão de Pernambuco, com a construção de novo modelo de governança. O paradigma da Reforma do Estado com orientação para o ajuste fiscal deu lugar à gestão com foco em resultados, com destaque para a aproximação das atividades de planejamento, orçamento e gestão. O desafio consistia em fortalecer a capacidade de execução das ações prioritárias, melhorando a alocação de recursos financeiros, de forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos do governo. O Estado já havia adotado, de maneira pioneira, um sistema integrado que abrangeria as diversas etapas do processo de gestão orçamentária, que integrava o Plano Plurianual, a Lei Orçamentária e a execução orçamentário-financeira. Com essas bases, Pernambuco conseguiu transformar o orçamento em efetivo instrumento de gestão estratégica (não apenas contábil), integrado ao plano de governo e com flexibilidade para promover os ajustes decorrentes das prioridades estabelecidas. Este artigo utilizou três ferramentas: sistema corporativo integrado, ciclos de gestão orçamentária e cenários fiscais.

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

AUDITORIA DE FOLHA

IDENTIDADE FUNCIONAL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

SISTEMA DE GESTÃO DE RH

GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

CONTROLE DE ACESSO

PONTO ELETRÔNICO

CONTROLE BIOMÉTRICO DE TRANSAÇÕES

NOVAS SOLUÇÕES

Estruturantes

Suporte

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

# ESTADOS





# GESTÃO PÚBLICA COMO FORMA DE VALORIZAR OS FUNCIONÁRIOS

SGA-AC instituiu o Prêmio Anual de Valorização Profissional do Servidor e o Programa Qualidade de Vida com o intuito de motivar o servidor dentro e fora do trabalho

■ TEXTO: STAEL MAIA/SGA-AC  
FOTOS: SÉRGIO VALE E STAEL MAIA/SGA-AC



Programa Qualidade de Vida está presente em mais de 50 unidades no Estado

**A** modernização do Estado tem levado a Administração Pública a buscar a melhoria da eficiência e da qualidade nos serviços públicos, com práticas inovadoras de gestão que, consequentemente, reduzem gastos, gerando satisfação à sociedade e aos servidores. Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Gestão Administrativa do Acre (SGA-AC) entende como indispensável a participação de todos e aposta em trabalho voltado à humanização da gestão pública, visando a garantir a prestação de serviço público diferenciado.

A SGA-AC tem a missão de promover políticas públicas de gestão de pessoas, de documentação e arquivo, de compras, de patrimônio imobiliário e de atendimento

ao cidadão, em prol de um trabalho satisfatório tanto para a sociedade quanto para o governo. A gestão de pessoas, por exemplo, já estabeleceu Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração de 23 funções – com benefícios de melhoria dos processos de promoção, estágio probatório e avaliação de desempenho.

Outra inovação foi a criação do Prêmio Anual de Valorização Profissional do Servidor, que contribui para que se atinja metas em sua unidade. Já a Política Estadual de Humanização da Gestão Pública, atualmente incorporada à gestão de pessoas, foi criada em 2011 e estimula a ressignificação sobre o trabalho do servidor público, desafio proposto pelo governador Tião Viana.

O objetivo do projeto é articular ações transversais com diversas secretarias e demais instituições do Executivo local, por meio da Rede Estadual de Humanização, refletindo na sociedade e em seus valores. A iniciativa, proposta pela SGA-AC, ajuda na percepção que o indivíduo tem a respeito da organização em que atua e influencia o seu comportamento e desempenho.

## Satisfação no trabalho

Estudos de clima organizacional têm associado o conceito de humanização ao de motivação e, portanto, a fatores comportamentais, como liderança, protagonismo, relações interpessoais, comunicação e satisfação no trabalho. “A valorização do servidor começa pelo reconhecimento da sua integralidade enquanto ser humano, estimulando o desenvolvimento das suas múltiplas dimensões e a importância do seu papel social enquanto agente de cidadania”, destacou a Secretária-adjunta de Pessoas e Humanização da Gestão Pública, Elineide Meireles.

A Rede Estadual de Humanização promove palestras, oficinas e vivências sobre aspectos comportamentais da gestão para os servidores e a comunidade, utilizando diversas linguagens artísticas, situando a arte como um modo de ser e de fazer da gestão, além da realização do Programa Qualidade de Vida: Viva Bem Servidor, que atende, com ginástica laboral, a mais de 50 unidades no Estado.

A atividade ajuda a prevenir a incidência de doenças ocupacionais e a procura ambulatorial e contribui para a diminuição do absenteísmo, a melhoria ao atendimento do cliente externo e a elevação da autoestima do servidor. A necessidade da prática de exercícios físicos no local de trabalho relembra a Revolução Industrial, época em que o número de funcionários com Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT) aumentou excessivamente.

## Banco de talentos

A secretaria aposta nas pessoas para produzir resultados importantes quando se trata de estratégia organizacional. Para isso, implementou o Banco de Talentos do Servidor, para a coleta de dados, como registro funcional, experiência profissional e habilidade dos servidores, que podem ajudar no planejamento e no gerenciamento dos talentos humanos.

A ação dá o seu pontapé inicial com a atualização cadastral dos funcionários. “A Gestão de Pessoas trabalha para promover a modernização da gestão pública, com a implementação de sistemas tecnológicos que facilitam



**Sawana Carvalho: banco de talentos**

para que o servidor possa desenvolver funções na sua área de formação, de acordo com os seus talentos e perfis”, frisou a titular da SGA-AC, Sawana Carvalho.

O Cadastro Anual do Servidor do Poder Executivo do Estado do Acre é uma fase do projeto de governo Banco de Talentos que, neste momento, permite a atualização dos dados pessoais dos funcionários públicos em atividade – cedidos, afastados, licenciados, fora do Estado ou do País –, no intuito de contribuir na construção de políticas públicas de gestão de pessoas.

A segunda fase será executada em outubro e irá investigar outras dimensões, como formação e desenvolvimento, habilidades, saúde e qualidade de vida, responsabilidade social, outros talentos, trabalhos relevantes, cursos extracurriculares e de pós-graduação, entre outros. Esta é uma ferramenta que auxilia no mapeamento de competências do quadro e possibilita que os servidores exerçam funções mais desafiadoras e satisfatórias.

O Banco de Talentos amplia a iniciativa da Rede Estadual de Humanização, por meio do reconhecimento, da valorização e do despertar de dotes artísticos de servidores. Hoje, o banco conta com 70 colaboradores cadastrados e realiza encontros em eventos institucionais e em espaços culturais e históricos da cidade, com mostra de talentos artísticos.



# ESTADO CUMPRE METAS DE GESTÃO EM 100 DIAS DE GOVERNO

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas recebeu o desafio do governador e conseguiu cumprir todas as ações com êxito e antes do prazo

■ TEXTO: JULIANNE LEÃO E IGOR GOUVEIA/SEPLAG-AL  
FOTOS: ASCOM/SEPLAG-AL E SHUTTERSTOCK



Reuniões foram realizadas para planejar estrategicamente as metas em prol da população

**A**os 34 anos, o economista Renan Filho foi empossado Governador de Alagoas para o período de 2015-2018. Em seu discurso de posse, ele comprometeu-se a trabalhar com o que o Estado dispõe, unindo forças e buscando aquilo que falta. Ressaltou que, em 2017, governo e sociedade, juntos, não poderão perder a oportunidade de fazer uma nova emancipação de Alagoas, eliminando a pobreza externa, organizando a saúde pública, implantando a lei e combatendo o crime. E, acima de tudo, construindo um Estado sóbrio e funcional, com uma administração baseada no profissionalismo e no espírito público.

## Plano de governo

Nos primeiros dias de gestão, Renan Filho preparou um “pacote de ações” que norteou seus primeiros 100 dias à frente do Estado. Elaborados em cada secretaria, os planos tiveram como base o resultado de reuniões realizadas com membros dos setores, visando atender as necessidades da sociedade. Assim, ações e metas de real efeito e consequência para Alagoas foram traçadas.

Pautada com base no programa inicial apresentado pelo governo, a Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag-AL) desenvolveu 11 ações com soluções estratégicas ligadas ao funcionamento do Estado. Segundo o secretário Christian Teixeira, o com-



promisso firmado pelo governador de realizar “a mudança que a gente quer” foi um dos pontos que mais contribuiu para que todos os projetos estipulados pela pasta tivessem êxito.

Christian explicou que “foi necessário arrumar a casa, ao mesmo tempo em que se colocava a máquina para funcionar. Logo nos primeiros dias de governo, foi concebido o Plano dos 100 dias, e tornou-se preciso dar uma resposta rápida e eficaz aos maiores problemas que Alagoas enfrentava em diversas áreas da Administração Pública”.

## Ações executadas

Na prática, 77 marcos deveriam ser atingidos pela Seplag-AL, como repactuação de contratos, redução de custos e diminuição de tempo de atendimento aos servidores e cidadãos assim como implantação de ações para melhorar a infraestrutura e investir em tecnologia – mapeando também processos e planejamentos estratégicos, com diretrizes e metas definidas.

Outros grandes desafios foram a publicação e o lançamento da estimativa trimestral do PIB de 2014 e a elaboração e a divulgação do Perfil dos Municípios, com uma biografia completa de 102 municípios alagoanos, disponibilizada a todos os cidadãos, de qualquer parte do Brasil.

Com a missão de otimizar os gastos públicos, a secretaria realizou corte de um terço do total de cargos comissionados, diminuindo a folha de pagamento em 33,5%. Também houve redução de mais de 200 carros da frota estadual e realinhamento do duodécimo dos poderes.

Após alinhar e repactuar 18 dos 22 contratos existentes na pasta, economizou-se o valor de R\$ 1.0173.599,78. Os dados revelam que o corte na folha gerou economia de R\$ 2.449.467,00 aos cofres públicos.

Depois de 100 dias de gestão, a Seplag-AL comemora o sucesso em cada um dos desafios propostos pelo governador, que tiveram finalização antecipada graças a uma caminhada marcada pelo diálogo, pela inclusão, pela intersetorialidade e por um planejamento articulado entre todos os servidores.

## Participação coletiva

A Secretária-Adjunta de Gestão e Controle de Metas, Cristina Farias, ressaltou a participação de Christian Teixeira em cada etapa do Plano de 100 dias. De acordo com ela, o secretário atuou como facilitador dos processos, monitorando, cobrando e intervindo em cada ação. “As portas de acesso ao secretário sempre estiveram abertas para sentarmos e discutirmos as dificuldades e os avanços. Ele deu-nos apoio desde o iní-

cio, ajudou bastante, inclusive nas cobranças”, salientou Cristina Farias.

Muito satisfeito com o trabalho executado por sua equipe, Christian disse que “cumprir com o que foi estabelecido antes do prazo dá-nos a certeza de que estamos percorrendo o caminho certo, com as pessoas certas. Todas as ações têm grande importância para o funcionamento da máquina pública. Por isso, procuramos estabelecer alguns procedimentos de controle bem como de supervisão contínua e necessária para a eficácia do nosso planejamento”, frisou o secretário.

## Novas metas

A Seplag-AL, em conjunto com as outras pastas que compõem a administração do Estado, dará continuidade ao trabalho de atendimento e de planejamento. A meta, conforme Christian Teixeira, é garantir melhor atendimento à sociedade alagoana, por meio da ética, transparência e proximidade.

“Iniciamos a nossa gestão de forma positiva, em meio às dificuldades socioeconômicas que atingem o Brasil e, consequentemente, Alagoas. Junto com todos que fazem parte do governo, a Seplag-AL continuará trabalhando com muito esforço para modernizar e agilizar a máquina pública do Estado”, finalizou o secretário, que já tem uma nova missão: executar o Plano de Ação 2015.



**Christian Teixeira: elaborar Plano de ação 2015**

# INTERIORIZAR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO É PRIORIDADE

Governador do Amazonas, José Melo, afirmou que contribuições e propostas da população para o Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 acontecem até setembro

■ TEXTO: SECOM-AM  
FOTOS: HERICK PEREIRA/SECOM-AM



**José Melo: plano irá alinhar ações e programas às necessidades da população**

**O** Governo do Amazonas abriu, no dia 11 de junho, a primeira fase da consulta pública para elaboração do Plano Plurianual (PPA) com as medidas de gestão para alavancar o crescimento econômico e social do Estado, no período de 2016 a 2019. Interiorizar o processo econômico e o desenvolvimento de novas atividades, como a piscicultura, estão entre as prioridades, afirmou o governador José Melo.

As contribuições e as propostas da população ao PPA podem ser feitas pelo [site www.ppa.am.gov.br](http://www.ppa.am.gov.br). As discussões ocorrerão até setembro, quando o projeto será encaminhado para votação na Assembleia Legislativa do Amazonas.

Durante a abertura da consulta pública do plano, José Melo anunciou que está reunindo o secretariado para avaliar a execução das medidas estabelecidas com a reforma governamental deste ano, definir estratégias para o lançamento de novos programas de governo e estudar a realização de ajustes na estrutura administrativa.

A solenidade aconteceu na sede do Governo, no bairro Compensa II, e contou com a presença do Secretário de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação, Thomaz Nogueira; da Secretária de Administração e Gestão, Lígia Fraxe; do Coordenador do Comitê Estratégico de Acompanhamento de Gestão e Governo, Evandro Melo; e do Presidente da ALE-AM, Deputado Josué Neto.

Segundo o governador, mesmo com a retração na economia brasileira, o governo do Estado vai encarar o desafio de criar as condições para alavancar projetos estratégicos, como a criação de peixe em cativeiro, o fomento a uma indústria de fertilizantes e a viabilização da exploração das riquezas minerais de forma sustentável.

“Agradecemos a Zona Franca, mas ela precisa ter um auxiliar, e ele é o desenvolvimento do interior. Portanto, o PPA tem de contemplar, de um lado, planejamento e gestão e, de outro, políticas públicas voltadas para o desenvol-

vimento do interior e a diversificação e a ampliação da atividade econômica no entorno de Manaus”, disse José Melo.

## Mídias sociais

A construção do PPA é dividida em etapas. Além da abertura para as sugestões pela internet, uma das novidades deste ano será a possibilidade de contribuir por meio das mídias sociais e de ferramentas, como o *WhatsApp*. Os detalhes de uso desses novos meios serão divulgados em breve. As consultas populares são compostas, ainda, por oficinas temáticas em todo o Estado e por reuniões realizadas pelo governo.

Elaborar o documento que orienta as ações e o orçamento do Executivo pelos próximos quatro anos com a ajuda popular é fundamental, declarou José Melo. Com isso, é possível alinhar ações e programas às necessidades apresentadas pela população.

O plano visa fortalecer investimentos em áreas estratégicas, como saúde, educação, segurança e a área social, e apontar alternativas de desenvolvimento econômico. “Vamos ancorar nesse plano as políticas macro do governo que estarão em consonância com o que o povo quer. É um instrumento de gestão. O Amazonas precisa tomar algumas decisões, olhando o futuro. Planejamento, gestão e interiorização do desenvolvimento”, reforçou o governador.

## Etapas do PPA

Estabelecido pela Constituição Federal de 1988, o PPA é um instrumento fundamental de planejamento da Administração Pública que define diretrizes e metas para os governantes, por um período de quatro anos. É a partir do PPA que são definidas as políticas públicas mais adequadas ao atendimento das demandas da sociedade, com a

definição de programas e de orientações estratégicas, na elaboração do orçamento do Estado.

Sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (Seplan-CTI), a construção do PPA inicia-se com a definição das diretrizes estratégicas, por parte do governo. Em seguida, começa a etapa de consulta à sociedade, requisito essencial porque revela aos gestores quais as áreas prioritárias de intervenção na definição dos grupos sociais organizados (associações, sindicatos, gestores públicos) dos municípios localizados nas diversas regiões.

As consultas públicas também são uma estratégia para dar transparência à elaboração do Plano de Ação do Governo. O calendário de visita aos municípios para as consultas presenciais será divulgado oportunamente. Depois de realizada essa fase, as propostas encaminhadas pelas representações da comunidade local são organizadas, tabuladas e hierarquizadas, pela equipe técnica do PPA, para serem compatibilizadas com as diretrizes estabelecidas pelo governo, de acordo com a disponibilidade da Administração.

A seguir, vêm a análise e a consolidação dos programas pela Seplan-CTI, para garantir o alinhamento das propostas às diretrizes, às políticas e aos objetivos estratégicos do governo. Após ser enviado para análise do governador, o plano dá origem a um Projeto de Lei que é encaminhado à Assembleia Legislativa, que tem até o último dia útil de setembro para votar a proposta.

A execução do PPA está sujeita a um sistema de monitoramento, gestão e avaliação que compreende um conjunto de atividades voltadas para atestar a efetividade dos programas. A avaliação das estratégias de governo está fundamentada em indicadores específicos que permitem o acompanhamento preciso dos resultados.





# GOVERNO ADOTA DIRETRIZES PARA PLANEJAMENTO E GESTÃO

As APGs envolvem, estrategicamente, as funções de ouvidoria, corregedoria e coordenação de controle interno, com foco na gestão por resultados

■ TEXTO: ASCOM/SAEB-BA  
FOTOS: ASCOM/SAEB-BA E SHUTTERSTOCK



Servidores com perfil técnico formam as Assessorias de Planejamento e Gestão (APGs)

**O** Governo da Bahia irá adotar novas diretrizes voltadas ao planejamento e à gestão na Administração Pública estadual. As secretarias e os órgãos do Estado vão trabalhar de forma transversal, a fim de elaborar e aperfeiçoar, juntos, as políticas públicas governamentais, tendo foco na gestão organizacio-

nal, no planejamento estratégico, no orçamento e em tecnologias da informação e comunicação.

A intenção é promover a articulação dos principais dirigentes com esses temas, por meio da atuação das Assessorias de Planejamento e Gestão (APGs). Compostas por servidores com perfil técnico e específico,

elas foram instituídas pela Lei Estadual nº 13.204, de 11 de dezembro de 2014, que modificou a estrutura organizacional do Poder Executivo estadual, na transição do governo de Jaques Wagner para Rui Costa.

Na estrutura administrativa, as APGs estarão diretamente vinculadas ao principal dirigente do órgão, envolvendo, estrategicamente, as funções de ouvidoria, corregedoria e coordenação de controle interno, com foco na gestão por resultados.

Segundo o Chefe de Gabinete da Secretaria da Administração (Saeb-BA), Rodrigo Pimentel, as “APGs irão suprir a necessidade do Estado no acompanhamento e no monitoramento das suas ações de governo e na modernização da máquina pública, promovendo integração de todas as instâncias da esfera estadual”, explicou.

O principal foco será a efetivação das políticas públicas por meio da gestão por resultados. Conforme Rodrigo, como consequência da atuação das assessorias, a Bahia terá um incremento na elaboração, no gerenciamento e na execução de estratégias e planos pelo governo estadual, possibilitando à Administração Pública estabelecer metas e alcançar os resultados desejados.

Também terá efeito direto o alinhamento entre planejamento e execução bem como a programação orçamentária, processos e projetos, com êxito a curto, médio e longo prazo. Inclui-se a integração das ações do Estado, garantida por intermédio de órgãos sistêmicos de planejamento e de administração, além da projeção racionalizada dos planos.

Rodrigo frisou que, agora, separam-se, assim, ações estratégicas das operacionais, que são igualmente essenciais para a administração, porém são distribuídas, respectivamente, entre APGs e Diretorias Gerais (DGs).

## Etapas da implantação

Em atividade desde o início deste ano, as APGs já iniciaram a execução das ações, divididas em três fases: consolidação da proposta, implantação da estrutura e monitoramento e avaliação. A primeira etapa é de cunho técnico e já está em fase de conclusão, por meio da realização do Fórum Inovação, Integração e Resultados em Gestão Pública, com a participação de assessores dos órgãos e das secretarias estaduais.

A segunda ação contempla a divulgação da proposta, a sensibilização das entidades, a apresentação do Plano de Ação dos setores envolvidos no processo e o alinhamento estratégico das funções e das responsabilidades dos órgãos estaduais. Paralelamente, será realizada



**Rodrigo Pimentel: modernizar a máquina pública**

uma agenda técnica que se propõe a comunicar e explicar as orientações estratégicas norteadoras das APGs, incentivando o intercâmbio entre as instituições.

De acordo com Pimentel, “este momento será dedicado à troca de conhecimentos sobre gestão pública entre os órgãos envolvidos na nova estrutura, tendo como objetivo a promoção de parcerias, a fim de melhorar a gestão pública”, esclareceu. “Também teremos acompanhamento das atividades, com a implantação do sistema de gestão nos diversos órgãos da administração, que prevê o monitoramento, por meio de indicadores de desempenho”, completou.

A última etapa é o monitoramento e a avaliação das atividades, com a pactuação de resultados e pesquisa de satisfação com os usuários dos serviços públicos. Ainda está prevista a execução da agenda operacional, com a disseminação dos instrumentos de gestão e de ferramentas tecnológicas.

“Essa agenda operacional será dedicada ao alinhamento conceitual, à otimização de processos e à difusão de tecnologias de gestão, além da realização de oficinas e de capacitações específicas voltadas aos assessores de planejamento e gestão, alinhando diretrizes que serão reproduzidas e reforçadas ao longo dos quatro anos de governo”, concluiu Rodrigo Pimentel.



# O NOVO MODELO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO PLURIANUAL 2016-2019

Avançar cada vez mais em termos de gestão pública focada no alcance de resultados é o principal objetivo do novo modelo de PPA proposto pelo governo Camilo Santana

■ TEXTO: ASCOM/SEPLAG-CE  
FOTO: CARLOS GIBARA/GOVERNO DO CEARÁ



Governador Camilo Santana apresentou as diretrizes para elaboração do PPA 2016-2019

**O** Governo do Estado do Ceará analisou diversos elementos instrumentais e elaborou o documento “Diretrizes Estratégicas para o PPA 2016-2019”, que foi apresentado e validado em evento no qual o governador Camilo Santana reuniu-se com todo o secretariado, técnicos e colaboradores, no Palácio da Abolição, em abril deste ano.

O governador destacou que “essa explanação é

fundamental para um Estado que vem se consolidando como, por exemplo, por uma gestão fiscal positiva. Queremos tornar a gestão pública e suas políticas mais eficientes para que possamos atingir grandes resultados para áreas importantes, sendo referência em todo Brasil. Desta forma, precisamos pensar e planejar o futuro do nosso Estado, fazendo a diferença em áreas importantes de grande impacto para o nosso Ceará”.



Durante a reunião, foi discutida a importância do planejamento para o Ceará, atrelado à gestão por resultados para o governo como um todo. “Estamos fazendo um trabalho de planejamento a longo prazo, mas também se fazendo uma gestão por resultados a curto prazo. Essa é a nova meta da nossa política de governo: fazer uma gestão, trazendo resultados palpáveis e eficazes”, comentou o Secretário do Planejamento e Gestão, Hugo Figueirêdo.

## 7 Cearás

Já no momento da realização da campanha eleitoral, que foi centrada no diálogo e na participação social, observaram-se elementos de gestão pautada no alcance de resultados. Foram promovidos inúmeros eventos, nos quais se apresentaram, para o novo governo, propostas de ação pactuadas às grandes metas a serem alcançadas.

Tal processo culminou na elaboração do documento intitulado “Os 7 Cearás – Propostas para o Plano de Governo”, com a definição de eixos de articulação governamental que representam as sete perspectivas, integradas e articuladas, de forma sistêmica, identificadas para atender à complexidade de atingir a visão de futuro: “Ceará, um Estado com desenvolvimento sustentável e qualidade de vida”.

No início da gestão, foram realizadas sete oficinas com as entidades dos três poderes estaduais que compõem os 7 Cearás, com o intuito de discutir e validar os resultados e os indicadores estratégicos, além da definição das prioridades de cada um deles. Depois, foram promovidas 30 oficinas relativas a cada um desses temas, a fim de, também, discutir e validar os resultados e indicadores, com a participação de diversas entidades do governo cearense que possuem afinidade em cada assunto.

Uma vez definidos os resultados estratégicos, temáticos e seus respectivos indicadores, foi feito nivelamento com as equipes das secretarias e dos órgãos vinculados sobre a nova estrutura do PPA 2016-2019 e sobre a metodologia para orientar na construção dos programas do plano.

Esses programas deverão ser desenhados a partir do alinhamento com a base estratégica do Estado: os sete eixos (Cearás) e os temas estratégicos, ambos com seus respectivos resultados e indicadores.

## Modelo inovador

Em relação ao modelo anterior de elaboração do PPA, a estrutura atual traz algumas mudanças. Uma das

principais alterações é com relação à forma de elaboração dos programas, agora mais estruturados e alinhados com os resultados que o governo pretende alcançar no âmbito dos temas e, consequentemente, dos eixos.

“É preciso pensar nos grandes entraves para alcançar um resultado. Esses entraves devem ser organizados de modo a montar o programa que será conduzido dentro da política setorial, contribuindo para o resultado deste tema, que são os desdobramentos dos eixos”, informou o Coordenador de Planejamento, Orçamento e Gestão, Avilton Júnior.

De acordo com ele, um grande desafio neste processo de planejamento é buscar, desde a construção de resultados e indicadores dos eixos e dos temas, e da elaboração dos programas, a questão da intersetorialidade – ou seja, fazer com que os diversos atores estejam alinhados para o alcance dos resultados pretendidos.

Avilton Júnior ainda frisou a nova forma de construção do planejamento participativo e regionalizado, alterando a forma de promoção dos encontros nas regiões de planejamento e de levantamento das prioridades, no âmbito das diversas políticas públicas.

Segundo o coordenador, a metodologia foi modificada a partir do novo recorte regional que surgiu de um estudo técnico – conduzido pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) e pela Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag-CE) – e que representa melhoria da territorialização para fins de planejamento, saindo de oito macrorregiões para 14 regiões de planejamento. “Foram construídos os perfis dessas regiões, a partir de indicadores sociais e econômicos e de questões demográficas e geoambientais”, exemplificou.

São essas informações que estão orientando as discussões nas 14 Oficinas Regionais de Planejamento Participativo, em que se identificam objetivos estratégicos para promover o desenvolvimento econômico-ambiental e social dessas regiões, os quais serão desdobrados em diretrizes regionais. Esses dados (somados aos resultados e aos indicadores dos temas) servirão de base para a formulação dos programas do plano.

## Compromisso de gestão

O Governo do Ceará reafirma o compromisso de continuar avançando em termos de gestão pública focada no alcance de resultados, imprimindo o tom de necessidade de alcance de efetivas melhorias para a sociedade, com eficiência no uso do limitado recurso público.



# EM BUSCA DO EQUILÍBRIO FISCAL E SOCIAL NA CAPITAL FEDERAL

Governo de Brasília corta gastos e enxuga a máquina pública para racionalizar e controlar as despesas, recuperando o fôlego financeiro e colocando as contas em dia

■ TEXTO E FOTO: ASCOM/SEGAD-DF

**R**ecuperar a cidade, reduzir as desigualdades e resgatar o fôlego financeiro do Distrito Federal foram os desafios assumidos pela atual gestão do Governo de Brasília. A Secretaria de Gestão Administrativa e Desburocratização (Segad-DF) está executando diversas ações de impacto direto nas finanças governamentais. As medidas visam à redução de custos e ao enxugamento da máquina pública.

A contenção de despesas começou nos primeiros dias de 2015, com uma reforma administrativa que reduziu de 38 para 24 o número de secretarias de Estado. Também foi criada a Câmara de Governança Orçamentária, Financeira e Corporativa do Distrito Federal (Governança-DF), composta pelos titulares das secretarias de Planejamento; de Fazenda e de Gestão Administrativa e Desburocratização; pelo Chefe da Casa Civil; e pelo Procurador-Geral do Distrito Federal.

Além de coordenar a programação orçamentária e financeira, a Governança-DF participa de decisões estratégicas do governo – especialmente daquelas que têm repercussões financeiras e orçamentárias.

## Pacto por Brasília

Uma das medidas de maior impacto foi o corte na frota de veículos alugados. No primeiro semestre deste ano, a economia chegou a R\$3,1 milhões, em relação ao mesmo período de 2014. A redução é reflexo da devolução de 331 automóveis e da diminuição do consumo de combustível em mais de 387 mil litros – o que poupou R\$ 11,5 milhões aos cofres públicos.



“Todos os carros luxuosos foram devolvidos e substituídos por mais simples. O governador está utilizando carro de frota própria, de modelo mais antigo, e os secretários, carros populares”, informou o Secretário de Gestão Administrativa e Desburocratização, Antonio Paulo Vogel.

Outra iniciativa foi a suspensão, por 120 dias, do pagamento de diárias de viagens e de cursos, da contratação de consultorias e de mão de obra temporária e da celebração de novos contratos de aluguel. Segundo Paulo Vogel, essas medidas são para evitar que se gaste um dinheiro que o governo não tem, evitando mais dívidas. A redução com diárias e passagens foi de R\$ 2.441 milhões somente nos quatro primeiros meses da nova gestão.

Essas mudanças fazem parte do Pacto por Brasília, um pacote de medidas apresentado à população, em janeiro, pelo governador Rodrigo Rollemberg e pela equipe de governança. Para avançar nessa meta de redução de custos, o

governo também decidiu abater os gastos com aluguéis de imóveis. Assim, várias secretarias estão instalando-se em outros órgãos do governo. É o caso das secretarias de Estado de Economia e Desenvolvimento Sustentável, de Desenvolvimento Humano e Social e do Esporte e Lazer, que deixaram um prédio alugado em bairro nobre da cidade para ocupar salas ociosas no Estádio Nacional de Brasília Mané Garrincha.

Essa medida deve poupar R\$ 11,5 milhões por ano nas contas do governo. “Nosso objetivo é ocupar ao máximo os espaços não onerosos para o Estado até que seja possível a transferência de todas as secretarias para o Centro Administrativo, em Taguatinga”, afirmou o secretário.

### Auditoria nas contas

Outra ação da Segad-DF é verificar possíveis inconsistências do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), que gera a folha de pagamento dos servidores. A expectativa é de uma economia de mais de R\$ 60 milhões, por mês, nas contas públicas. “Faremos uma auditoria na folha para corrigir duplicidades, pagamentos indevidos e demais falhas que encontrarmos e que geram ônus inadequados ao Estado. Com pequenos ajustes no sistema, já conseguimos economizar R\$ 50 milhões de janeiro a abril. Isso já é uma grande vitória!”, comemorou Paulo Vogel.

Fora isso, o governo está diminuindo os cargos comissionados, com o objetivo de reduzi-los em 60%. Nos quatro primeiros meses da nova gestão, conseguiu-se poupar mais de R\$ 56 milhões. O enxugamento foi de quase 4 mil vagas (44,61%), sem vínculo, e de 426, com vínculo. Em um ano, o valor economizado deve chegar a R\$ 136 milhões.

O empenho em racionalizar e controlar as despesas dos recursos públicos teve continuidade com a fiscalização nos postos de vigilância e limpeza do DF, da qual resultou um total de 27 postos de vigilância desativados e de 49 remanejados para atendimento, gerando economia indireta de R\$ 7 milhões por ano.

O governo também fiscalizou os estoques de almoxarifados e implantou rotinas de geração do inventário geral dos materiais em estoque. Hoje, há R\$ 7 milhões em materiais estocados. Constatou-se que esse valor não corresponde à realidade e que os gestores não estavam cadastrando a entrada e a saída dos itens corretamente; por isso, reformulou-se a rotina de trabalho, com balanços a cada três meses.

As medidas tomadas pelo Governo de Brasília foram providências imediatas para que a máquina pública custe menos R\$ 200 milhões, já em 2015. São ações importantes para que, em médio prazo, o governo recupere o equilíbrio fiscal e retome os investimentos essenciais para o equilíbrio social da capital federal.

## PRINCIPAIS MEDIDAS DE CONTENÇÃO DE DESPESAS

As dívidas de exercícios anteriores serão renegociadas e a estimativa é de uma redução média de 25% da total.



Os contratos vigentes serão revisados e os que forem mantidos serão reduzidos em 20%, sem comprometer o serviço ao público.

Cargos comissionados: diminuição de 60% dos cargos de livre provimento para servidores sem vínculo. A queda na folha de pagamento anual será de cerca de R\$ 113 milhões.



Vedação temporária por 120 dias de realização de novas despesas diversas, como: diárias, cursos, contratação de consultorias, locação de mão de obra temporária, contratos de aluguel, etc.

Análise de conformidade da folha de pagamento com o cadastramento de servidores. A expectativa é de que a medida gere economia de 3% na folha de pagamento.



Queda e simplificação da frota de veículos oficiais e redução e monitoramento das despesas com combustíveis R\$ 7 milhões ao ano.

Redução de imóveis alugados pelo GDF. A Secretaria de Administração estuda a transferência de pastas que estão pagando aluguéis para imóveis públicos.





# PROGRAMA PREPARA SERVIDORES PARA A APOSENTADORIA

Criado em 2014, o Geração Ativa engloba ciclos de palestras para ensinar os profissionais a manterem a qualidade de vida após a saída do serviço público

■ TEXTO: MANUELLA SIQUEIRA/SEGER-ES  
FOTOS: ROMERO MENDONÇA/SECOM-ES E SHUTTERSTOCK



Os temas do Geração Ativa foram escolhidos por meio de pesquisas com os servidores públicos

**D**epois de dedicar décadas de suas vidas ao serviço público, chega a hora em que é preciso fazer a transição do trabalho para a aposentadoria. E a proximidade dessa nova fase gera muitas dúvidas nos servidores, principalmente sobre direitos previdenciários, renda e oportunidades de ocupação.

Com o objetivo de preparar os servidores do Poder Executivo para a aposentadoria, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (Seger-ES) criou, em 2014, o Programa Geração Ativa. Realizado em parceria com a Escola de Serviço Público (Esesp) e o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado (IPAJM), o

projeto abriu a sua primeira turma em abril deste ano. Ao todo, 100 servidores participarão do primeiro ciclo de cinco palestras.

## Ciclos interativos

Os encontros são interativos e informativos, acontecem na Esesp, na capital capixaba, e abordam temas importantes para quem está próximo de aposentar-se: legislação previdenciária, finanças, saúde e autonomia, ocupação e pós-carreira e família e apoio social.

Segundo a titular da Seger-ES, Sandra Bellon, “o governo tem consciência da necessidade de prepará-los para uma

transição tranquila, de forma que mantenham a qualidade de vida após a aposentadoria. Afinal, somos uma geração que quer manter-se ativa, com saúde, autonomia e ocupação, mesmo que fora do mercado formal de trabalho. Por isso, precisamos garantir aos nossos profissionais informação sobre como planejar o futuro”, avaliou.

Sandra ressaltou que os temas dos ciclos foram escolhidos a partir de pesquisas que demonstraram os assuntos mais demandados por aqueles que pretendem aposentar-se. Ela destacou, ainda, que a participação no Geração Ativa não é pré-requisito para a aposentadoria do servidor. “A inscrição é voluntária, mas o que percebemos é que a iniciativa foi muito bem aceita pelos servidores, e já temos lista de interessados para o próximo ciclo”, frisou.

O programa também cumpre papel estratégico na área de gestão de recursos humanos, pois permitirá à Seger-ES e aos setores identificarem os postos de trabalho que deverão ser ocupados com a aposentadoria dos servidores. “Esse é um grande desafio”, acrescentou.

## Oportunidade ímpar

O Geração Ativa busca atender, prioritariamente, a servidores cujo tempo de contribuição ou de idade que falta para preencher os requisitos da aposentadoria seja igual ou inferior a três anos. Também têm preferência aqueles que se encontram em abono permanência; têm 67 anos ou mais de idade; estejam afastados para aposentadoria há, no máximo, três meses; ou afastados para tratamento da própria saúde há 18 meses ou mais.

Ainda neste ano, a secretaria deve abrir um novo ciclo de palestras na Grande Vitória. Após a consolidação do programa na Região Metropolitana, a Seger-ES pretende expandir a ação para o interior, contemplando servidores que atuam nas regiões Norte, Sul e Central do Espírito Santo.

As servidoras Verônica Venerano e Lena Mara Martins aprovaram a iniciativa e já estão participando do primeiro ciclo. “Trabalhamos tanto tempo e ficamos na expectativa de saber como será a vida depois, com a aposentadoria. Acho muito nobre o Estado oferecer um norte daquilo que está por vir”, afirmou Verônica, que é Técnica de Planejamento.

Lena, que é Oficial Administrativo, concorda: “não quero ficar parada, vou continuar trabalhando. Mas quero estar preparada para essa transição, para a aposentadoria, e preciso de informação, principalmente sobre legislação e saúde”, disse.



## CONTEÚDO DAS PALESTRAS

### Legislação previdenciária

- Explica e discute os critérios legais para a aposentadoria

### Finanças

- Sensibiliza para o cuidado com as finanças
- Explora o desenvolvimento de habilidades relacionadas à autonomia financeira
- Incentiva a reflexão sobre desejo e necessidade na lista de gastos pessoais
- Auxilia na identificação de bens e serviços mais importantes

### Saúde e autonomia

- Propicia o conhecimento do próprio corpo e a importância do autocuidado
- Demonstra as alterações fisiológicas do processo de envelhecimento
- Incentiva a adoção de hábitos de vida saudáveis

### Ocupação e pós-carreira

- Promove a percepção do tempo ocupado pelo trabalho e as possíveis formas de ocupá-lo após a aposentadoria
- Facilita a identificação de interesses e de valores pessoais
- Apresenta recursos para o desenvolvimento do pós-carreira e do empreendedorismo

### Família e apoio social

- Ressalta a importância da família, na vivência da nova etapa da vida
- Identifica a rede social atual (família, vizinhos, amigos)

**Mais informações sobre o Programa Geração Ativa no site [www.seger.es.gov.br](http://www.seger.es.gov.br)**



# REFORMA ADMINISTRATIVA TORNA GOIÁS A MÁQUINA MAIS ENXUTA DO PAÍS

Corte de gastos e implantação de ponto eletrônico em todos os órgãos também estão entre as novas medidas estipuladas pelo governo de Marconi Perillo

■ TEXTO: EDSON LEITE/SEGPLAN-GO  
FOTOS: PAULO JOSÉ E SHUTTERSTOCK



Sistema de ponto eletrônico estará disponível em todo o Estado até o final do ano

**P**ara enfrentar a crise anunciada para este ano em todo o País, o Governo de Goiás cortou na carne para ter um Estado compatível com a nova realidade econômica brasileira. Assim, promoveu mudanças profundas de gestão em busca de austeridade, conceito

que tem sido usado para nortear todas as ações de um governo totalmente baseado no planejamento.

Desde o início de 2015, quando entrou em vigor a reforma administrativa idealizada pelo Governador Marconi Perillo, Goiás conta com uma das máquinas



mais enxutas do Brasil. O número de secretarias foi reduzido de 16 para 10, e foram exonerados 5 mil servidores comissionados (cerca de metade do total existente, até dezembro do ano passado). Também foram extintos 9,5 mil cargos temporários.

Na prática, a ideia é bastante simples: reduzir as despesas e aumentar os investimentos, principalmente diante da perspectiva de queda nos repasses federais e do cenário de incertezas quanto aos rumos da economia nacional. Com 31 órgãos públicos, entre secretarias, autarquias, fundações e estatais, além da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros, o Estado conta com a menor estrutura governamental entre os entes da Federação.

Titular da Secretaria de Gestão e Planejamento de Goiás (Segplan-GO), Thiago Peixoto argumentou que, neste momento, a redução do gasto e a busca por menores preços, modernizando o processo de compra, “são fundamentais para quem quer fazer economia. Pensando nisso, o governo fez uma análise detalhada das contas de cada secretaria e identificou meios possíveis de economizar no custeio e na manutenção”.

## Retorno aos cidadãos

Para se ter uma ideia, a reforma administrativa já promoveu economia anual de R\$ 300 milhões. Somam-se a isso as novas cotas de custeio e de manutenção dos órgãos estaduais, o que deve desafogar a máquina pública em R\$ 500 milhões. Os cortes no orçamento incluem gastos com telefone, café, materiais de escritório e de limpeza. “Economizando nas atividades-meio, com o corte de custeio, teremos mais recursos para investir no bem-estar social e na qualidade de vida dos goianos”, comentou o secretário.

Thiago Peixoto analisou que boa gestão é um diferencial importante e uma grande aliada para um Estado que, como Goiás, almeja ser um dos mais competitivos do Brasil. Afinal, a sociedade espera que o governo sempre dê um passo à frente. “Se fizermos o dever de casa bem feito, a crise passa a ser grande oportunidade de avanço. É hora de cortar, enxugar, fundir, apertar”, frisou.

Segundo ele, o equilíbrio das contas do governo estadual será garantido por meio da redução de despesas e pelo incremento da arrecadação, mas com medidas que não punam o contribuinte e que ofereçam melhor qualidade de vida aos cidadãos. “Temos uma gestão pública baseada no planejamento, o que nos dá a certeza de que estamos no caminho certo”, definiu.



Thiago Peixoto: economia anual de R\$ 300 milhões

## Ponto eletrônico

Com o intuito de tornar a gestão mais transparente e focada na melhoria da qualidade do serviço público, a Segplan-GO acaba de aprimorar e ampliar para todos os órgãos da Administração Pública estadual o sistema de registro de ponto eletrônico como forma de controle de frequência de seus servidores.

O secretário afirmou que o registro e o controle de assiduidade e pontualidade por meio do ponto eletrônico devem ser vistos como instrumentos de defesa ao bom servidor, na medida em que irão estabelecer tratamento igualitário a todos, garantindo o cumprimento da jornada de trabalho. “Ao realizar revisão geral e unificar o sistema de frequência dos órgãos estaduais a custo mínimo, o governo deu um passo importante que garante mais transparência e resgata a dignidade do servidor público perante a sociedade”, acredita Thiago.

Na capital do Estado, o processo foi concluído em junho. Já para os demais órgãos e entidades integrantes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo localizados no interior de Goiás, a meta é que o processo de implantação do registro de frequência seja finalizado nos próximos meses.

# GOVERNO INVESTE NA VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Estado já pagou o novo piso dos professores, a última parcela do plano de cargos e carreiras e readequou o vencimento dos servidores da segurança pública

■ TEXTO: LUANA MURIELLA/SEGEp-MA  
FOTOS: JARDEL SCOT



**Na mesa permanente de diálogo, o governo negocia as reivindicações dos servidores**

**U**ma das prioridades do governo de Flávio Dino é a valorização dos servidores públicos ativos e inativos do Estado. Para tanto, várias medidas foram desenvolvidas pela Secretaria de Estado da Gestão e Previdência do Maranhão (Segep-MA), logo nos primeiros dias da administração, como o reajuste do salário mínimo e do piso salarial dos professores, a convocação de candidatos aprovados no concurso da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, a ampliação e a descentralização da perícia médica e a criação da mesa permanente de diálogo com os servidores.

Somente em 2015, serão aplicados R\$ 441 milhões na implementação de reajustes para o funcionalismo do Estado, com o intuito de valorizar os servidores e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Nessa primeira etapa, mais de 90 mil servidores foram contemplados com o Piso Nacional do Magistério, o pagamento da última parcela do Plano Geral de Cargos, Carreiras e Salários, o novo valor do salário mínimo e a readequação dos vencimentos dos servidores da segurança pública.



**Felipe Camarão: melhoria no serviço público**

## Profissionais motivados

O reajuste de 13,01 % no Piso Nacional da Educação Básica beneficiou mais de 41 mil profissionais – desse total, 28.577 são ativos e 12.624, inativos. O novo valor representa impacto de mais de R\$ 200 milhões no orçamento anual maranhense. Além do pagamento do piso, mais de 11 mil servidores da educação ainda tiveram progressão salarial.

O acerto integral aos profissionais do magistério demonstra o compromisso da administração estadual com a educação que é ferramenta direta para a mudança dos indicadores educacionais do Estado, considerada uma meta muito importante do governo.

Outra área vista como prioritária é a segurança pública que, durante décadas, contou com contingente desvalorizado e com vencimentos defasados. A recomposição salarial de policiais militares e civis, de bombeiros e de agentes penitenciários foi concedida por meio de medida provisória encaminhada à Assembleia Legislativa. Assim, desde maio deste ano, 17.553 servidores tiveram seus vencimentos readequados, com índices que, acumulados até 2018, variam de 23,8% a 88%.

O impacto dessa medida será superior a R\$ 112 milhões no orçamento do Estado, apenas neste ano. “Estamos fazendo enorme esforço fiscal, cortando despesas e contratos abusivos, redirecionando recursos para garantir a valorização dos servidores porque desejamos profissionais motivados. Acreditamos e vamos oferecer à nossa população serviços públicos com qualidade”, afirmou o governador Flávio Dino.

## Metas prioritárias

De acordo com o Secretário da Gestão e Previdência, Felipe Camarão, outra medida adotada foi o pagamento da última e maior parcela do Plano Geral de Cargos, Carreiras e Salários do Poder Executivo, que beneficiou 24 mil servidores efetivos com reajustes que variam de 16% a 64%. “Reajustamos, também, em 8,8% o salário mínimo, agraciando 6.776 servidores”, informou o secretário.

Felipe Camarão ressaltou que os acertos concedidos comprovam a compreensão do governador de que servidores valorizados geram melhorias nos serviços públicos prestados à sociedade. “Apesar de vivermos um momento financeiro muito difícil em todo o País, o governador e toda a sua equipe estão empenhados em cumprir o programa de governo que foi estabelecido, e a valorização dos servidores é uma das metas prioritárias”, defendeu.

### Ampliação e descentralização dos serviços



- Convocação de candidatos do concurso para a Polícia Militar
- Nomeação de 67 policiais civis
- Contratação de médicos para a Perícia Médica

### Diálogo permanente com os servidores



Criação da mesa permanente de diálogo com os servidores para mediar as entidades representativas e mantê-los informados sobre a gestão com transparência

### Clube de Desconto do Servidor



É um projeto de lei que estabelece uma política de parceria com empresas dos mais diversos ramos, a fim de oferecer descontos aos servidores públicos estaduais e a seus dependentes. Aguarda aprovação na Assembleia Legislativa





# FÓRUNS REGIONAIS: A EVOLUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Governo de Minas Gerais começa a implantar política pública que dá voz à população por meio de assembleias que ajudarão a definir as demandas de cada região do Estado

■ TEXTO E FOTOS: ASCOM/SEARH E EGRN-RN



**Helvécio Magalhães: estratégia de desenvolvimento sustentável**

**P**ensados ainda durante a campanha ao Governo de Minas Gerais como um dos principais pilares de uma gestão democrática, os Fóruns Regionais estão sendo colocados em prática no Estado desde o mês de junho, quando o governador Fernando Pimentel deu a largada na cidade de Montes Claros, Norte de Minas.

Sob a diretriz “ouvir para governar”, princípio que rege a gestão Pimentel, os fóruns foram criados para funcionar como canal de interlocução do governo com as diversas

forças políticas, e os segmentos sociais e econômicos dos 17 territórios em que foi dividido o Estado.

Segundo o Secretário de Planejamento e Gestão, Helvécio Magalhães, essa divisão foi articulada para facilitar o funcionamento dos fóruns. “Desde o final dos anos 90, Minas foi dividida em 10 regiões administrativas, que sempre se prestou mais a uma descrição estatística dos indicadores demográficos do Estado, nunca, de fato, sendo utilizada para fins de gestão”, explicou.

Para montar a agenda de discussão dos fóruns, foi

criada uma coordenação-executiva, que tem como principal atribuição incluir, em um mesmo espaço, o discurso da institucionalidade federal, estadual e municipal, em conjunto com a sociedade civil organizada e não organizada.

A coordenação-executiva tem representantes dos prefeitos, dos vereadores, dos deputados estaduais e federais, dos funcionários da Administração Pública e da sociedade civil. Como os territórios são regiões de relativa extensão, eles foram subdivididos em 78 microterritórios. Assim, a coordenação-executiva pode articular os segmentos mencionados, garantindo que a sociedade civil tenha, no mínimo, seis representantes por microterritório.

Cada território terá duas rodadas de reuniões, totalizando 34. Na primeira reunião, o governador comparece, apresenta a proposta de participação – por meio dos fóruns – e distribui formulários para os movimentos sociais, as prefeituras e as lideranças políticas, entre outros, destinado ao levantamento de problemas e de necessidades desses locais.

## Consolidação das respostas

A segunda rodada acontece com a consolidação das respostas obtidas nos formulários e das consequentes necessidades apresentadas, que são agrupadas de acordo com os cinco eixos estruturadores do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI): desenvolvimento produtivo, científico e tecnológico; infraestrutura e logística; saúde e proteção social; segurança pública; e educação e cultura.

O PMDI é a referência, conforme a Constituição de Minas Gerais, para a elaboração do Plano Plurianual de Ações Governamentais (PPAG), documento que contém as políticas públicas estaduais e os investimentos para o período de quatro anos. “Na segunda rodada também são eleitos representantes de um comitê de planejamento territorial, o Complete, composto por 25 representantes efetivos e 25 suplentes, que terão a responsabilidade de avançar no detalhamento do diagnóstico aprovado nessa rodada, de modo a gerar um plano de ação para o seu território”, informou Helvécio Magalhães.

Uma vez incluído no PMDI, esse resultado será apreciado em uma reunião, no mês de setembro, com a presença dos representantes dos Completes. Por sua vez, esse trabalho de correlação das necessidades e dos problemas com o PMDI será avaliado pelo novo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado de Minas Gerais (Cedes), formado por representantes do governo estadual, das prefeituras e dos diversos conse-

lhos estaduais de políticas públicas, assim como dos próprios Completes.

Ao longo do segundo semestre de 2015 e durante o ano de 2016, o processo de participação continuará com os 25 integrantes dos Completes de cada território, avançando no detalhamento do diagnóstico obtido na fiscalização da implantação das demandas apontadas nos fóruns regionais e que foram alocadas no PPAG. Além disso, serão definidas câmaras temáticas para tratarem de temas relevantes no âmbito do Cedes.

## Execução das obras

A execução das obras e de outras demandas definidas nos fóruns regionais pode levar entre um e dois anos para ser iniciada. “Algumas obras vão precisar de projetos, outras, de redefinição de políticas. Além disso, as restrições orçamentárias vão implicar priorização de algumas em detrimento de outras. Nós pretendemos que essa seleção aconteça por algum mecanismo de Orçamento Participativo, possivelmente o OP Digital, construído com o envolvimento de representantes de cada território da Completes e também a população”, ressaltou o Secretário de Planejamento.

Os fóruns regionais, segundo Helvécio Magalhães, têm um eixo estruturante: desenhar uma estratégia de desenvolvimento socioeconômico sustentável com as forças políticas e econômicas dos territórios e dos microterritórios, definindo processos complementares para aprovar as demandas da população. “O grande diferencial dos fóruns em relação ao OP tradicional é que este não leva em consideração o contexto de desenvolvimento, pois as ações são definidas e aprovadas apenas pela pressão local e emergencial das forças políticas”, afirmou.

Com os fóruns regionais, o governo estadual quer levar em consideração um contexto em que as lideranças locais percebam o sentido desenvolvimentista que determina qual obra possa levar ao seu território. “A questão conceitual e filosófica por trás dos fóruns passa por uma política de desenvolvimento sustentável, a partir do momento em que considera as especificidades locais e históricas dos problemas e das soluções de cada região”, destacou.

Para o secretário, o futuro de Minas está diretamente ligado à capacidade de se promover a geração de emprego e renda realizada pelas forças de trabalho do capital disponível em cada um dos territórios, levando em conta as características culturais, as vocações econômicas e a resiliência social.

# ÍNDICE DE PROGRESSO SOCIAL É REFERÊNCIA NAS AÇÕES DO PARÁ

De acordo com o governador Simão Jatene, o IPS será uma ferramenta útil ao controle dos gastos públicos e à melhoria da qualidade de vida da população

■ TEXTO E FOTOS: SECOM-PA



Secretária Izabela Jatene: “Temos de ter uma mentalidade de integração para as nossas ações”

**D**esenvolver ações governamentais interligadas ao desenvolvimento social é a meta do Governo do Pará para os próximos anos. Para isso, será usado como base o Índice de Progresso Social (IPS), indicador desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, e de outras instituições de ensino e pesquisa, que mensura a qualidade de vida, a partir de análise de diferentes dados, inicialmente dissociados da renda *per capita* de determinado país, estado ou município.

O estudo, que analisou diversos países, inclusive o Brasil, será divulgado por meio de um relatório previsto para agosto deste ano. Entre os resultados obtidos pelos

pesquisadores, está o IPS médio da Amazônia, de 57,31, que se encontra abaixo da média nacional, de 67,73. Comparada com o restante do Brasil, a região apresenta resultados inferiores para todas as dimensões e quase todos os componentes do IPS. Em um *ranking* de 133 países, o Brasil ocupa a 46ª posição. Se comparada de forma independente com o *status* de um país diante da pesquisa, a Amazônia ficaria em 94º lugar.

## Bem-estar social

A aplicação do IPS nas ações desenvolvidas pelo governo paraense, em todas as suas áreas de atuação, começou a ser efetivada em fevereiro deste ano,





Reunião de apresentação do IPS

e já foram realizados vários encontros com secretários de Estado, diretores e gestores dos órgãos ligados ao governo para tratar do assunto.

O treinamento ocorre por meio de *workshops*, tendo como tema “Integração e Transversalidade”, e é promovido pela Secretaria Extraordinária de Integração de Políticas Sociais, em parceria com o Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon).

Para o governador Simão Jatene, a nova forma de avaliação dos dados permite atuação maior da sociedade na melhoria da qualidade de vida. O objetivo também é avaliar a gestão do governo com base em resultados, com foco na área social. “Não adianta ter apenas o indicador de salas de aulas construídas, por exemplo. É preciso avaliar se isso resultou em melhoria na qualidade da educação; ou seja, monitorar o objetivo final que é o bem-estar da sociedade. Os gestores públicos não podem perder jamais essa perspectiva”, afirmou.

Jatene informou que o IPS será uma ferramenta útil ao controle dos gastos públicos, mas lembrou que o índice, sozinho, não é suficiente para traçar estratégias governamentais. Segundo ele, o engajamento das pessoas é fundamental nesse processo. “Eu acho que o IPS oferece-nos uma lente de aumento para ver os dados. Nossa expectativa é de que esses sejam uma referência para melhorarmos a qualidade dos gastos, para fazermos mais com menos”, destacou o governador.

## Realidade brasileira

O pesquisador sênior do Imazon, Beto Veríssimo, comentou que o “IPS é um relato muito mais preciso

da realidade social da Amazônia e do Pará na escala dos municípios, considerando um horizonte de 43 indicadores sociais nas áreas de saúde, educação e segurança, entre outras. Com base nesses dados, o governo passará a ter uma dimensão muito maior e mais próxima do cenário social que vivemos”.

De acordo com Veríssimo, a ideia é que o resultado dessa parceria tenha “uma ressonância para o Brasil e o mundo, pois acreditamos que o uso do IPS como mapa de investimentos tende a melhorar muito a qualidade da gestão pública, apresentando um diagnóstico com muito mais precisão. Quanto mais houver um mapa que oriente os investimentos, mais chance teremos de que esses resultados sejam bem investidos”.

Para a titular da Secretaria Extraordinária de Integração de Políticas Sociais, Izabela Jatene, é importante que as ações sejam feitas de forma integrada e que cada servidor público perceba a visão do governo para estabelecer um foco nas ações. “Temos de ter uma mentalidade de integração para as nossas ações. Para mudar os nossos índices, temos de mudar os nossos mecanismos, porque eles se retroalimentam. É um esforço conjunto”, frisou.

## O QUE É IPS?

O IPS é um indicador que mede o desempenho social e ambiental das nações, complementando a avaliação acerca do desenvolvimento econômico. O projeto do indicador é considerado pioneiro na América Latina. Criado em 2013, pela organização internacional *Social Progress Imperative*, em um processo que contou com o apoio de diversos especialistas mundiais em políticas públicas, constitui uma espécie de fotografia da realidade social.

Desenvolvido na região amazônica pelo Imazon, o IPS avalia a performance da realidade a partir de uma nova visão, diferente das medições feitas por meio do Produto Interno Bruto (PIB) e do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Para consultar os *scorecards* do Pará, acesse: [https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/ipsx.tracersoft.com.br/documents/ScoreCard\\_Para.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/ipsx.tracersoft.com.br/documents/ScoreCard_Para.pdf).

# PARAÍBA ADOTA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

Processos protocolados por servidores vão contar com alerta automático para cumprimento de prazos, ganhando mais celeridade durante a tramitação

■ TEXTO: SECOM/SEAD-PB  
FOTOS: VANIVALDO FERREIRA



Gestão Eletrônica de Documentos começou em 2014 pela Sead-PB

**D**entro de um ano, todo processo de servidores estaduais da administração direta do Governo da Paraíba passará, obrigatoriamente, por digitalização, já no setor de protocolo, e sua tramitação também será realizada virtualmente. Esse sistema eletrônico

conterá com alerta automático para cumprimento de prazos em cada etapa. A modernização trará mais celeridade ao andamento de cada solicitação.

O projeto Gestão Eletrônica de Documentos (GED) começou a ser implantado em 2014, pela Secretaria de

Estado da Administração da Paraíba (Sead-PB). Mais de 100 mil funcionários deverão ser beneficiados. Segundo a secretária Livânia Farias, o primeiro passo foi “contrarmos a consultoria para fazermos um diagnóstico situacional dos arquivos físicos da secretaria, com foco na Diretoria de Recursos Humanos, onde temos o maior volume de processos”, explicou.

De acordo com Livânia Farias, “paralelamente, já estamos mapeando a tramitação física dos processos, que têm andamentos diferentes conforme cada assunto. Essa parte serve para detectarmos onde há etapas excessivas e redesenhá-las no sistema eletrônico”, afirmou a secretária.

A consultoria é da mestra em Ciência da Informação, ligada à Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Esmeralda Porfírio. Estudantes do curso de arquivologia também estão sob a orientação da especialista para prestar apoio ao projeto. Essa demanda de profissionais foi necessária para dar conta daqueles documentos físicos mais antigos, que precisam ser reorganizados antes mesmo de o sistema eletrônico ficar pronto e em pleno funcionamento.

## Pilares fundamentais

A secretária lembrou que as duas etapas prévias são pilares fundamentais para o funcionamento pleno do GED. “Com o mapeamento, por exemplo, teremos redução de passos, ganharemos produtividade e tempo na análise do processo e na conclusão de cada solicitação do servidor estadual, além da grande redução do uso de papel”, exemplificou.

Quando o sistema estiver funcionando, os documentos que compõem os processos já serão digitalizados no momento de entrada, no setor de protocolo. A consulta ao sistema eletrônico será feita por matrícula ou nome do servidor, além do número do processo desejado.

## 420 mil documentos

Além do diagnóstico situacional dos arquivos físicos e do mapeamento e redesenho dos processos, foi concluída a digitalização de mais de 420 mil documentos considerados de valor comprobatório e informativo – ou seja, necessários de serem guardados permanentemente.

A Gerente-Executiva de Modernização da Gestão, Andrezza Targino, contou que esse trabalho de digitalização está sob a responsabilidade de uma empresa licitada. O processo começou em 2013, com os documentos de posse dos novos servidores que ingressaram nos concursos do magistério e de técnicos administrativos. “Agora, estamos digitalizando 2015 e, quando finalizarmos essa parte, vamos fazer de 2012 para trás, garantindo todo o legado”, frisou.

Andrezza explicou que, primeiramente, é feita a higienização do documento para, depois, na etapa de validação, serem realizadas a digitalização e a restauração digital. A empresa contratada digitaliza até 100 mil itens por mês. Quando finalizar a meta prevista pelo projeto, a demanda diária será de responsabilidade dos próprios servidores da Sead-PB que receberão treinamento para a função.

A empresa que está implantando o GED foi oficialmente contratada para realizar o Projeto de Soluções de Gestão de Conteúdo Corporativo – Enterprise Content Management (ECM). Mais informações pelo telefone (83) 3218-4646.



**Livânia Farias: ganho em produtividade**



# REDUÇÃO DE SERVIDORES EM LICENÇA MÉDICA RESULTA EM ECONOMIA

Trabalho envolve análise mais técnica dos indicadores de patologias e dos números de atendimentos e afastamentos, além de nova formatação da comunicação

■ TEXTO: EVANDRO FADEL/SEAP-PR

FOTOS: RICARDO ALMEIDA/AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ



**Mudança na perícia médica significou menos servidores em licença médica e economia para o Estado**

**A** partir da análise mais técnica dos indicadores de patologias e dos números de atendimentos em perícias médicas, no Governo do Estado do Paraná – que norteia um trabalho preventivo mais eficaz e com nova forma de comunicação –, a Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional, unidade da Secretaria da Administração e da Previdência (Seap-PR), prevê redução de servidores em licença médica e, consequentemente, economia para o Estado.

A titular da Seap-PR, Dinorah Botto Portugal Nogara, afirmou que “a determinação é para que seja realizada a gestão positiva e não apenas o atendimento usual dos servidores que passam pela perícia médica”. Foi dela a ini-

ciativa para a criação e o fortalecimento da divisão, responsável por planejar atividades de prevenção de doenças e administrar o trabalho da perícia médica.

O diretor da Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional, Marcus Vinícius Garcia Negrão, assumiu, no início deste ano, disposto a cumprir integralmente essa determinação. “O trabalho centrava-se mais no atendimento. Procuramos realizar uma análise mais profunda dos indicadores e construir uma proposta formalizada de prevenção”, disse.

Os relatórios elaborados até então serviam para formar a base de dados do sistema, mas não para serem estudados e apontarem caminhos de melhoria. “As ações respondiam mais à experiência, à prática das

peças, do que a parâmetros estabelecidos por estudos”, acrescentou Negrão.

## Projeto-piloto

No começo de 2015, a divisão passou a fazer a análise de dados de atendimento da perícia médica do ano anterior. Por ser o órgão estadual com maior número de servidores, a Secretaria de Educação é também a que mais demanda trabalho. Em 2014, por exemplo, 75% dos atendimentos foram de servidores ligados a essa área.

Foram analisadas, ainda, as principais doenças que os afetam. “Cada secretaria tem características específicas, porque as atividades são diferentes. Portanto, para surtir efeitos satisfatórios, o trabalho de prevenção precisa respeitar as particularidades”, afirmou o diretor.

A partir desse levantamento, a divisão está elaborando um projeto-piloto, em parceria com a Secretaria de Educação, que deverá contar com recursos do Banco Mundial. Dele poderá resultar, inclusive, a criação de um Núcleo de Saúde Ocupacional instalado na própria secretaria, garantindo atendimento mais próximo do servidor.

As ações a serem adotadas para a prevenção, além da melhoria na saúde do servidor, tendem a promover economia ao Estado, com a redução do número de licenças médicas, o que significam menos dias parados por servidor e queda na necessidade de contratação de substitutos.

## Perguntas e respostas

Ao analisar a forma como a comunicação sobre os ser-

viços da perícia chegava aos servidores, os gestores da Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional perceberam que o campo Pergunta e Resposta, no formato convencional de texto, colocado no Portal do Servidor, era pouco acessado. Com isso, o número de servidores que telefonava para reclamar ou procurar informações nas 18 Juntas de Inspeção e Perícia Médica do Estado era grande.

Decidiu-se, então, dar tratamento mais direto e agradável aos questionamentos e às respostas, apresentando-os em formato audiovisual. Os vídeos ficaram hospedados no mesmo portal, em um ícone com mais de 15 mil acessos em três meses. Eles também são veiculados em televisores, nas salas de espera da perícia, em Curitiba.

A modernização do sistema teve impacto imediato, com redução do número de reclamações. “As informações ficaram mais fáceis de serem acessadas no portal. Os vídeos também auxiliam no trabalho daqueles que prestam atendimento, seja nas perícias ou nas unidades de recursos humanos”, atestou Dinorah Portugal.

A nova ferramenta possibilita que os servidores enviem perguntas por escrito ou por vídeo. Periodicamente, essas informações são reunidas, e novos vídeos, produzidos com as respostas. “Criou-se um bom canal de comunicação”, comemorou Marcus Vinícius Negrão. Em parceria com a Escola de Governo, a Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional também está elaborando um curso, a distância, sobre perícia médica, com duração de 360 horas.



## Mais cultura

Como parte do projeto de garantir melhor qualidade de vida aos servidores, a Seap-PR, a Escola de Governo e a Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional estão ampliando o espaço de acesso à cultura. Em abril, foi inaugurada a Biblioteca do Servidor Público, no Palácio das Araucárias, sede de várias secretarias de Estado. A biblioteca é constituída de livros doados. Em meados de junho, a divisão abriu outra biblioteca no setor da perícia curitibana. O projeto de compartilhamento de livros será levado às outras Juntas de Inspeção e Perícia Médica do Estado. Para o empréstimo, basta pegar o livro e levá-lo para casa, com orientação de devolução. Na Semana Internacional do Museu, os servidores públicos também foram convidados a visitar o Museu Oscar Niemeyer, que abriu as portas de forma gratuita.



# BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO PÚBLICA SÃO PREMIADAS EM PERNAMBUCO

Programa InovaSAD passa a se chamar PE Inova e será expandido para toda a região do Estado, com participação de servidores ativos, comissionados ou temporários

■ TEXTO: JOYCE WARREN E ETIENE BAHÉ/SAD-PE  
FOTOS: DUDU REIS E SHUTTERSTOCK



Premiação é uma forma de valorização do servidor público

**C**om o objetivo de estimular a inovação na gestão pública, premiar as boas práticas e valorizar o trabalho do servidor, a Secretaria de Estado da Administração de Pernambuco (Sad-PE) criou o Programa InovaSAD, que trouxe “a oportunidade de trabalhar metodologias gerenciais que auxiliam o cumprimento de metas administrativas em ver-

sões atualizadas, visando à otimização de recursos atrelada a uma melhor prestação de serviços, evitando o desperdício de dinheiro público e a duplicação de esforços”, salientou o secretário Milton Coelho.

De acordo com a Gestora Governamental Zilmara Aragão, o programa foi dividido em duas categorias: uma para englobar as iniciativas já implementadas e





A equipe vencedora da categoria Prêmio Inovação de 2014 é formada por André Aguiar, David de Oliveira, Fábio Rodrigues, Maria do Carmo Aguiar, Suzane de Albuquerque e Willeton de França. Eles apresentaram o projeto “Recuperação de créditos pagos e repassados indevidamente”.

Este ano, o InovaSAD será expandido para todo o Estado e ganhará um novo nome: PE Inova. Poderão participar do programa todos os servidores estaduais, sejam eles efetivos, comissionados ou contratados por tempo determinado.

premiá-las, com o Prêmio SAD em Ação, e outra para agradecer as ideias que irão surgir, com o Prêmio Inovação. Para criar o programa, baseamo-nos em experiências que conhecemos no Consad. A ideia é estimular as pessoas a saírem da zona de conforto e incentivar a inovação”, explicou Zilmara.

Em 2014, o projeto vencedor na categoria SAD em Ação foi o da equipe formada pelos servidores Daniel Castro, Humberto Breves, Isabele Martins, Odimeres Silva e Bruno Araújo, com o tema “Controles de gastos públicos através da rede corporativa de telemática do Estado de Pernambuco: PE-Conectado”. Esse projeto rendeu economia de R\$ 25 milhões aos cofres públicos, de setembro de 2012 até abril deste ano.

A mudança de sistema proporcionou, além de economicidade, avanço na comunicação entre os órgãos públicos de todo o Estado, integrando telefonia fixa e móvel, *links* de internet e videomonitoramento. “Hoje, os mais de 34 mil telefones fixos daqui podem ligar gratuitamente para qualquer número fixo ou móvel do governo com o mesmo DDD”, atestou o servidor Bruno Araújo. “Também são mais de três mil *links* de dados com acesso dedicado convergente

que garantem melhor navegabilidade. O ‘combo’ leva a oferta de preços dos serviços para abaixo dos que são praticados no mercado, gerando uma economia de escala”, acrescentou.

## Órgãos interligados

A servidora pública Isabele Martins acredita que este foi um salto qualitativo e quantitativo na expansão dos serviços prestados à sociedade. “A inovação tecnológica garantirá a interconectividade entre os órgãos, em todas as regiões, ampliando a oferta e melhorando a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos”, disse.

Com relação à telefonia móvel, Isabele informou que, até 2016, todas as 159 cidades pernambucanas (previstas no edital de licitação) deverão ter cobertura oferecida pelo Consórcio PE-Conectado. “Hoje, um grande quantitativo de viaturas policiais estão equipadas com aparelhos celulares, permitindo a comunicação com quaisquer órgãos do Estado, sem gerar ônus para eles, graças ao projeto”, destacou ela.

## Como funciona

A Rede PE-Conectado é um pacote de serviços integrados de telecomunicações, prestados mediante contrato com a batuta da Sad-PE, para atendimento aos órgãos do governo estadual – sendo possível a adesão de entidades públicas de todas as esferas de poderes de Pernambuco. O contrato provê integração de dados, voz e imagem, com redução de custos, facilitando a gestão pública tanto no controle das despesas de telecomunicações quanto na utilização técnica desses recursos junto aos usuários, com abrangência na região metropolitana e no interior.

Nesse modelo de contratação, a rede intragoverno, por meio da tecnologia de Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP), permite a comunicação intragrupo sem custos de tráfego. Essa tecnologia converte o sinal de áudio analógico (como o do telefone comum) em dados digitais que podem ser transmitidos pelo computador. O pacote também engloba os serviços de telefonia móvel, sem custo para o tráfego intragrupo móvel-móvel, móvel-fixo e fixo-móvel.

Estão contempladas, ainda, as soluções de segurança de redes e acessos, *service desk*, gerência da rede (disponibilidade e confiabilidade, configuração e provisionamento, falhas e suporte, desempenho e qualidade, coleta e tratamento de dados, avaliação do desempenho de redes), videoconferência, videomonitoramento de vias públicas e prediais.

# REDE DE DESCONTOS BENEFICIA MAIS DE 90 MIL SERVIDORES

Desde junho deste ano, os funcionários públicos piauienses têm descontos em lojas e faculdades do Estado, bastando apresentar contracheque e identidade

■ TEXTO: ELI LOPES/SEAD-PI  
FOTOS: ASCOM/SEAD-PI E SHUTTERSTOCK

**O**s servidores públicos piauienses agora contam com uma rede de descontos em lojas e faculdades do Estado. A iniciativa foi implantada em junho deste ano e contempla, aproximadamente, 93 mil funcionários, que precisam apenas apresentar o contracheque e a carteira de identidade para usufruir do benefício.

O acordo foi firmado entre o Secretário de Estado da Administração do Piauí (Sead-PI), Franzé Silva; o Presidente do Sindicato dos Lojistas do Comércio do Estado do Piauí (Sindilojas), Luiz Antonio Veloso; e o Presidente da Associação Comercial Piauiense, Cláudio Tinoco Tajra. Também estiveram presente o representante da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Piauí (Fecomércio-PI), Jesus Fernandes, e o Presidente da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Teresina, Evandro Cosme.

## Outros estados

A experiência da rede de descontos foi inspirada em cases de sucesso da Bahia, de Goiás e do Pará, apresentados nos fóruns do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), que reúne, trimestralmente, secretários de Estado da Administração/



O benefício foi acordado entre a Sead-PI, o Sindilojas, a Fecomércio-PI e a CDL de Teresina

Gestão para discutir melhorias na gestão pública.

Para Franzé Silva, essa é uma forma de aquecer o comércio fora das datas de maiores vendas, como, por exemplo, o Dia das Mães e o Natal. Outro ponto positivo é a oportunidade de valorizar os funcionários públicos. "São preços melhores para os servidores e uma forma de desafiar o mercado a ter sempre clientes comprando", defendeu o secretário.

## Como funciona

No portal do Estado ([www.piaui.pi.gov.br](http://www.piaui.pi.gov.br)), está disponibilizado um link para que os lojistas cadastrem os seus produtos com desconto. Lá mesmo, os servidores podem pesquisar e escolher aquilo que desejam adquirir. O Presidente da CDL, Evandro Cosme, aprovou a ideia: "Lojas de todo o Piauí terão a chance de divulgar seus produtos e de conquistar novos clientes", comemorou.



# ESTADO PLANEJA RECADASTRAR TODOS OS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Com a ação, governo pretende descobrir o número exato de servidores, onde estão trabalhando e qual é a qualificação de cada um para melhor aproveitá-los

■ TEXTO: ELI LOPES/SEAD-PI  
FOTO: ASCOM-PI

A Sead-PI está realizando o cadastramento de servidores públicos estaduais. O objetivo é identificar quantos funcionários têm no Estado, onde estão lotados e qual é o tipo de atividade que realizam. O levantamento está sendo feito com a supervisão do Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI).

O último trabalho dessa natureza foi desenvolvido há mais de 10 anos, por isso, os mais de 90 mil servidores ativos, inativos, pensionistas, comissionados e terceirizados devem-se cadastrar. “O nosso banco de dados está defasado, e o quadro de servidores, desatualizado. Daí a importância de o governo promover o cadastramento; precisamos saber o número correto de servidores, onde estão lotados e a qualificação de cada um deles”, explicou o titular da Sead-PI, Franzé Silva.

De acordo com ele, com o resultado dessa ação, a secretaria poderá requisitar funcionários públicos que estão à disposição em determinados órgãos para que sejam mais bem aproveitados em outros departamentos, cumprindo novos desafios. Franzé também garantiu que, caso seja constatado que há servidores qualificados para prestar serviços no lugar de comissionados, isso irá acontecer.

Para o secretário, “além de reconhecer a capacitação do servidor, a medida também é uma forma de o governo reduzir gastos com o pagamento de pessoal, obedecendo aos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal”, pontuou.

## Reconhecimento

A primeira etapa do cadastramento está sendo feita até o dia 22 de agosto, por meio do *site* [recad.pi.gov.br/SIPREV](http://recad.pi.gov.br/SIPREV). Entre 1º de setembro e 30 de outubro, o projeto entra na segunda fase, com a validação do pré-cadastro, a entrega de documentos, a coleta biométrica

e a digitalização de documentos. “É uma etapa presencial e será realizada nos municípios, onde montaremos postos de atendimento e unidades móveis para a coleta e a digitalização de documentos”, informou Franzé Silva.

Segundo a Vice-Governadora Margarete Coelho, o objetivo do cadastramento não é economizar recursos financeiros do Estado, mas sim “utilizá-los melhor e reconhecer os servidores que se qualificaram mais. O Estado ganha em qualidade e em quantidade de serviços, contribuindo de forma a atender melhor aos interesses do cidadão”.

Margarete Coelho ainda destacou a importância de planejar a gestão do pessoal para que o Estado atenda à sua finalidade, que é servir à população com qualidade, transparência e economicidade. “Será possível modernizar e melhorar a carreira do servidor, e ele ficará conhecendo ainda mais os seus direitos e benefícios”, atestou.



Vice-Governadora Margarete Coelho lançou o programa em junho



# SISTEMA DE COMPRAS GANHARÁ NOVA VERSÃO NO RIO DE JANEIRO

Siga II terá controle mais informatizado, novas funcionalidades e possibilidades de utilização do módulo Pregão Eletrônico pelos municípios e por outras esferas

■ TEXTO: ROBERTA VIEIRA/SEPLAG-RJ

FOTOS: CLAUDIA ELIAS E FABRÍCIO TEIXEIRA/SEPLAG-RJ



Cláudia Uchôa: apoio aos municípios

**C**om o intuito de melhorar a gestão e de implantar avanços na área tecnológica, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (Seplag-RJ) vai lançar o Siga II, um novo sistema que irá substituir o atual Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (Siga). O Siga II vai agregar novas funcionalidades e ampliar as formas de integração com outros sistemas, como o financeiro e o contábil e o Diário Oficial do Estado.

A grande vantagem do Siga II será permitir a municípios fluminenses e entidades de outras esferas de governo, como a Assembleia Legislativa e o Tribunal de Justiça, a utilização do módulo de Pregão Eletrô-

nico do Siga. Segundo a titular da Seplag-RJ, Cláudia Uchôa, “é o Estado exercendo o papel de apoio aos municípios”, disse.

Outras inovações são a modernização do sistema para atender às alterações no ordenamento jurídico de licitações e contratos, os aperfeiçoamentos das funcionalidades já existentes, a inclusão da gestão contratual, os pregões com as formas de julgamento das propostas, a homologação parcial e o módulo de Gestão de Bens Móveis.

Este último módulo contemplará as seguintes funcionalidades: incorporação, movimentação, prestação de contas, desfazimento, inventário, depreciação e reavalia-

ção. Além disso, os registros contábeis decorrentes dos diversos fatos geradores serão realizados automaticamente no sistema financeiro e contábil do Estado.

## Novas funcionalidades

Outra vantagem da implementação desse módulo será a possibilidade de padronização e racionalização dos procedimentos relativos à gestão de bens móveis. O novo sistema, assim como o atual, também contará com os módulos de administração e cadastros, requisição, pesquisa de mercado, compra direta, sistema de registro de preços, modalidades tradicionais de licitação, pregão eletrônico e presencial, recebimento de materiais e serviços e almoxarifado.

Para o Subsecretário de Recursos Logísticos da Seplag-RJ, Marco Tulio Marçal Pinto, o novo sistema vai permitir a melhoria da gestão com a disponibilização de novas funcionalidades e módulos, já que foi idealizado a partir da experiência de uso do Siga e do recebimento de sugestões apresentadas pelos usuários.

O Siga é um sistema voltado às necessidades específicas dos órgãos e das entidades do Estado e está estruturado de forma a permitir a implementação das políticas públicas. Por meio dele, são realizadas todas as aquisições de materiais e contratações de serviços por licitação, em suas modalidades, inclusive as decorrentes de dispensa e inexigibilidade de licitação.

A plataforma possibilita a realização de pregão para se obter o menor preço – e este pode ser combinado, também, com as possibilidades de disputa por maior desconto percentual, menor taxa administrativa percentual e menor taxa de transação. Tais facilidades possibilitam a realização, por meio de sistema eletrônico, dos instrumentos de contratação.

Também dispõe de um Banco de Preços, que armazena todos os valores praticados nos processos de compras realizados no Siga, pelos diversos órgãos e entidades estaduais, corrigidos por intermédio de índices de atualização financeira publicados por instituições, de acordo com a classificação dos materiais constantes do catálogo de itens de materiais e serviços.

A utilização desse sistema permite estimar preços de referência mais realistas para os processos de aquisição de materiais, obtidos a partir dos valores praticados atualizados e de acordo com um cálculo estatístico específico que possibilita a geração do preço de referência – que, nesses casos, podem substituir a coleta junto a fornecedores (pesquisa de mercado), para fins de instrução dos processos de compras do Estado.

Tal procedimento visa a agilizar a execução da fase interna e garantir maior assertividade aos preços estimados dos processos de compras.

## Evolução das compras

Além disso, com base no Siga, são extraídas informações gerenciais e apurados indicadores para acompanhar a evolução das compras no Estado e subsidiar o desenvolvimento de novas políticas públicas. O sistema dispõe, ainda, de um Cadastro de Fornecedores e um Catálogo de Itens de Materiais e Serviços (CATMAS). Atualmente, os órgãos e as entidades estaduais devem realizar as suas compras por meio do Siga.

O CATMAS é um banco de dados que contém a descrição dos itens de materiais e serviços a serem utilizados pelo Estado, organizado por meio de linguagem estrutural única, propiciando a definição de padrões de qualidade e de desempenho. Somente poderão ser adquiridos ou contratados pelos órgãos e pelas entidades os materiais ou serviços previamente inseridos nesse banco, cujos itens estejam registrados – utilizando-se a base já existente de Padrão de Descrição de Material (PDM) e de Padrão de Descrição de Serviço (PDS), que consideram tipo, família, classe, artigo e item.



**Marco Tulio: "o sistema possibilita a padronização dos procedimentos"**

# ESTADO SE PREPARA PARA INICIAR CENSO PREVIDENCIÁRIO

Previsto para começar em setembro, levantamento de dados dos servidores ativos, aposentados e pensionistas deve ser concluído em seis meses

■ TEXTO E FOTOS: ASCOM/SEARH E EGRN-RN

**O** Estado do Rio Grande do Norte, por meio do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado (Ipern), foi um dos entes federativos contemplados pelo Ministério da Previdência Social (MPS) para realizar o Censo Cadastral Previdenciário dos servidores ativos, aposentados e pensionistas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Apenas dois estados do Nordeste foram selecionados pelo ministério, que destinará mais de R\$ 3 milhões para o levantamento de dados dos servidores. Segundo o responsável pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (Searh-RN), Marcelo Marcony, o censo possibilitará a melhoria da qualidade das informações dos servidores públicos e dos seus segurados, conjugando políticas que garantam a visibilidade financeira e atuarial dos sistemas de previdência.

## Como funciona

O censo faz parte da segunda fase do Programa de Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social (Proprev), do MPS, que é financiado com recursos da União – parte deles proveniente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O projeto visa dar apoio ao Regime Próprio de Previdência Social dos Estados e Municípios na execução do “Censo Cadastral” dos três poderes.

Nesse contexto, o Estado potiguar celebrou um acordo de cooperação a fim de formalizar a participação no projeto, sendo selecionado e contemplado com a execução do censo e com equipamentos de informática que serão utilizados no levantamento dos dados.





Os custos são de responsabilidade do ministério, cabendo ao governo estadual disponibilizar a estrutura física para os recenseadores, bem como equipamentos para a coordenação e a divulgação do trabalho.

A coordenação do processo é da Searh-RN e do Ipern. No entanto, as estratégias que nortearão as atividades dos recenseadores, como também o acompanhamento de todo o trabalho, serão definidas pelo Grupo de Trabalho composto por servidores dos setores de RH e TI de órgãos e de secretarias da Administração estadual, entre elas: as secretarias de Segurança, de Educação e de Saúde, a Defensoria Pública, a Universidade Estadual, a Assembleia Legislativa, o Tribunal de Justiça, o Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado.

O recadastramento está previsto para começar no mês de setembro e a previsão é concluí-lo no prazo de até seis meses, provavelmente em março de 2016.



**Jaime Mariz, do Ministério da Previdência, anunciou o censo**



## 9º Congresso de GESTÃO PÚBLICA do Rio Grande do Norte

Eficiência do Estado e gestão do gasto público é o tema do Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte (Congesp-RN), que chega à sua 9ª edição em 2015 e é reconhecido como um dos mais consolidados eventos da área de gestão pública em todo o Brasil. Concebido para disseminar e analisar experiências inovadoras em todas as esferas do Poder Público, o congresso acontece nos dias 13 e 14 de agosto, na sede da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN).

Por meio do Congesp-RN, o governo estadual suscita a discussão do papel da gestão pública no desenvolvimento de políticas dos diversos níveis de decisão; debate novos modelos de gestão pública, a fim de descobrir alternativas que aumentem a produtividade das organizações públicas e das empresas estatais; e fomenta a atualização e a integração dos profissionais da área, na perspectiva de formar, assim, forte rede de relacionamentos.

Criado em 2007, o evento vem causando, a cada ano, grande repercussão entre os que fazem ou estudam a Administração Pública, em face de suas temáticas serem focadas nas demandas da sociedade atual. As primeiras edições foram realizadas no Centro de Convenções e no Praiaamar Hotel. Entretanto, desde 2013, é promovido na EGRN, que conta com toda a estrutura necessária para sediar eventos de grande porte, com capacidade para até mil pessoas.

O 9º Congesp-RN é uma realização do Governo do Estado, por meio da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, da EGRN e do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRA-RN).

# ACORDO DE RESULTADOS DEFINE AÇÕES PRIORITÁRIAS DO GOVERNO

Projeto prevê mais eficiência, agilidade, transparência e menos burocracia na aplicação de recursos públicos do Estado, estreitando o diálogo com a população

■ TEXTO: ASCOM/SMARH-RS

FOTOS: ASCOM/SMARH-RS E SHUTTERSTOCK



Acordo de Resultados 2015 tem 63 projetos definidos e R\$ 700 milhões ajustados

**O**s 63 projetos definidos como prioritários para serem executados este ano pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul estão alinhados no Acordo de Resultados 2015, firmado com todas as secretarias estaduais. O documento foi assinado em 21 de maio e elaborado com base no debate de 131 indicadores que apontaram as necessidades mais urgentes em cada pasta, em reuniões com o secretariado e o governador José Ivo Sartori.

No total, R\$ 700 milhões em recursos estão sendo ajustados pela Secretaria de Fazenda. De acordo com o governador, trata-se de um compromisso com a sociedade. Até a assinatura do acordo, foram realizadas mais

de 100 reuniões com, aproximadamente, 300 pessoas envolvidas. O planejamento validado contempla três dimensões: ações, indicadores de desempenho e de eficiência da gestão e projetos prioritários para 2015.

A cada bimestre, o desempenho de metas será avaliado. “Estamos iniciando um novo conceito de gestão pública, com a construção de uma rede de governança que prioriza as demandas da sociedade”, afirmou o Secretário-Geral de Governo, Carlos Búrigo. “Queremos um governo mais eficiente na aplicação de recursos, mais ágil e menos burocrático que, de forma transparente, dialogue com a população e entregue serviços de qualidade”, acrescentou.

## Mapa estratégico

No Acordo de Resultados 2015 estão agregados quatro eixos que fazem parte do Mapa Estratégico do Governo do Estado, construído ainda em dezembro de 2014. São eles: econômico, social, de infraestrutura e ambiente e governança e gestão. Todos estão inseridos na visão definida para nortear a gestão nos quatro anos de governo: “fazer o Estado funcionar melhor para o cidadão e estimular um novo ciclo de desenvolvimento sustentável e de qualidade de vida no Rio Grande do Sul”.

De acordo com o secretário Carlos Búrigo, somente com gestão, servidores capacitados, políticos dedicados e determinados, “poderemos fazer com que as ações de governo aconteçam e atinjam o nosso maior objetivo, que é a oferta de serviços que correspondam às necessidades da população gaúcha”, enfatizou.

Caberá à Secretaria-Geral de Governo organizar e monitorar a Rede de Governança Central do Estado. Ela será formada pelas Redes de Governanças Locais, pertencentes a cada uma das secretarias estaduais. Dessa forma, cada pasta terá a incumbência de supervisionar a execução de ações e de projetos pelos órgãos vinculados.

O governador José Ivo Sartori afirmou que é preciso primar pela integração de todos os organismos em cada secretaria para que, de forma afinada e com diálogo permanente, “possamos, em ação conjunta, avançar em qualidade. Para isso, necessitamos de mobilização e de planejamento coletivo”, frisou.

E completou: “O primeiro passo está dado. É o começo de uma caminhada, o início de um processo para que o serviço público seja prestado com eficiência. Não existe mágica, mas planejamento, organização e realização de metas estabelecidas”.

## Concurso homologado

Em caráter excepcional, o governador autorizou a homologação do concurso da Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (Smarh-RS). Assim, o secretário Edu Oliveira encaminhou para publicação, no último dia 15 de junho, no Diário Oficial do Estado (DOE), o edital para o provimento de 240 cargos nas secretarias.

Segundo Edu Oliveira, essa medida visa a atender os cargos vagos existentes e, em especial, substituir as contratações emergenciais vigentes. No Quadro dos Cargos Técnico-Científicos, serão supridas 226 vagas, além de sete para os cargos do Quadro Geral do Estado e outras sete para o Quadro dos Cargos Técnico-Científicos de nível médio.

Para autorizar a homologação do concurso, o governador aguardou a manifestação favorável do Grupo de Assessoramento Estadual (GAE) para Política de Pessoal bem como o devido acolhimento pelo seu coordenador e Secretário da Fazenda, Giovani Feltes. Após a publicação no DOE, os aprovados terão o prazo de dois anos para serem chamados.



Governador José Ivo Sartori e Edu Oliveira

A Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (Smarh-RS), coordenada por Edu Oliveira, assinou o acordo de compromisso com o governo para os seguintes projetos:

### Projetos prioritários:

- Gestão de ativos imobiliários e mobiliários
- Modernização de compras governamentais, com a implantação do sistema de contratos e compras
- Recadastramento do funcionalismo

### Indicadores de desempenho finalísticos e entregáveis de projetos:

- Elaborar laudos técnicos de imóveis do Estado sem utilidade pública para posterior venda
- Concluir os módulos dos sistemas de contratos e compras
- Mensurar os itens homologados em licitações realizadas pela Celic



# PLANO GARANTE SAÚDE AOS SERVIDORES CATARINENSES

Com 100% de gestão própria, o SC Saúde atende a 170 mil segurados, desponta pela competitividade no mercado e já é referência no setor público

■ TEXTO: TAYANA CARDOSO/SEA-SC  
FOTOS: SAÚDE-SC



Centros de Atenção ao Segurado garantem atendimento presencial e agilidade nas demandas regionais

**A**o completar 15 anos de assistência à saúde do servidor, a Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (Sea-SC) desponta como referência nacional na condução de um plano ágil e diversificado, com ampla rede de prestadores de serviço e equilíbrio financeiro. O Santa Catarina Saúde (SC Saúde) é, hoje, responsável por mais de 170 mil catarinenses e tem 100% de gestão própria.

Para o titular da Sea-SC, João Batista Matos, o programa “traz um diferencial para a qualidade de vida do nosso servidor. Atua não apenas dando condições dignas de combater doenças, mas também em vários programas preventivos que fortalecem a saúde daqueles que cuidam do cidadão catarinense”, destacou.

Em conjunto com a Diretoria de Saúde do Servidor, que gerencia o SC Saúde, o secretário avalia planos de expansão da área dentro do universo de segurados, composto por servidores ativos e inativos dos poderes Executivo (de

suas autarquias e fundações), Judiciário e Legislativo, do Ministério Público, do Tribunal de Contas do Estado e da Procuradoria-Geral junto ao Tribunal de Contas.

Até alcançar o modelo atual, o plano de saúde do servidor passou por algumas etapas. A primeira aconteceu em 2000, quando foi criado o Unisanta, a fim de cumprir a legislação federal que exigia separação entre a previdência e o plano de saúde. Seis anos depois, foi implantado o Sistema de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina Saúde).

Nesse período, a adoção de limites para a cobrança de coparticipação e a utilização ilimitada da maioria dos procedimentos foram alguns dos novos benefícios dos segurados. O atendimento também ganhou nova dinâmica com a associação de uma forte empresa de serviços médicos, que emprestava sua experiência e qualidade ao plano do servidor. Em 2012, a secretaria iniciou a gestão própria do SC Saúde.

## Novos desafios

“O início da gestão própria do plano foi desafiador”, lembrou o Diretor de Saúde do Servidor da Secretaria, Paulo Roberto Coelho Pinto. “Nossa maior dificuldade foi montar uma boa rede de prestadores de serviço. Tivemos de quebrar a imagem burocrática que o mercado trazia do Poder Público para atrair profissionais, entidades médicas, laboratórios, clínicas e hospitais. No primeiro ano, foram feitas 20 mil visitas para associar cinco mil prestadores de serviço”, relatou.

Para estabelecer sua rede de atendimento, o SC Saúde entrou no mercado de forma competitiva, bancando valores e assegurando agilidade nos pagamentos. Enfrentou um período de adaptação ao novo modelo, e, em menos de um ano, as dificuldades iniciais foram superadas.

Com base nas pesquisas de satisfação, Paulo Roberto afirmou que “hoje, a qualidade e a credibilidade do SC Saúde são reconhecidas por usuários e prestadores. Destaca-se entre os melhores planos disponíveis em Santa Catarina.” O plano já é referência para outros estados brasileiros, que têm encaminhado seus administradores à Santa Catarina para analisar como funciona o modelo gerencial.

## Outros diferenciais

O programa disponibiliza aos seus segurados uma rede de 6.283 prestadores de serviço – sendo 3.655 médicos, 1.016 profissionais de saúde (fisioterapeutas, técnicos de enfermagem, psicólogos e nutricionistas), 956 clínicas, 150 hospitais, 122 serviços de diagnóstico de imagem e 384 serviços de diagnóstico laboratorial.

Existem 12 Centros de Atenção ao Segurado (CAS), que garantem atendimento presencial e descentralização dos serviços. Além do atendimento ao público, cada CAS tem um profissional que cuida exclusivamente do relacionamento com os prestadores de serviço da sua região.

O plano é opcional e também se destaca no mercado por permitir a adesão dos filhos maiores de idade como agregados, por estabelecer contribuição mensal de acordo com a faixa salarial do servidor e, ainda, por restringir o desconto da coparticipação de alguns procedimentos em 30% do respectivo valor. Além disso, o desconto mensal do segurado com a coparticipação não pode ultrapassar 20% do seu salário.

Outro diferencial é o esforço em evitar processos judiciais que tanto atrapalham os serviços quanto desgastam os segurados, por, normalmente, ocorrerem em períodos de doenças, quando estão fragilizados. Dentro de sua



**Luiz Elias, o Atleta SC Saúde 2014, e a educadora física Daniela Parizotto**

estrutura gerencial, o SC Saúde busca administrar os conflitos de forma humanizada.

## Controle de doenças

O Programa de Medicina Preventiva do SC Saúde é utilizado por 15.200 usuários e traz ações de promoção à saúde e de diagnóstico, controle e monitoramento de doenças crônicas. São realizados telemonitoramento, visitas domiciliares e grupos educativos. Entre os grupos formados, destacam-se o de Controle de Tabagismo, de Educação Nutricional, de Corrida e Caminhada, de Aposentadoria, além do Grupo Terapêutico Vida e do Ciclo de Palestras.

O segurado Luiz Elias Pereira, de 65 anos, é um exemplo no Grupo de Corrida e Caminhada de Florianópolis. Pela assiduidade e pelo desempenho, recebeu o título de Atleta do Ano do SC Saúde, em 2014. “A evolução dele é um exemplo de determinação e envelhecimento saudável. Em menos de seis meses, passou do treino de 5 km para o de 10 km”, informou a educadora física Daniela Parizotto. “Além da corrida, faço academia e, uma vez por ano, vou ao cardiologista. A gente tem de se cuidar”, ensinou Luiz.

## Saúde financeira

Sem fins lucrativos, o SC Saúde é um plano opcional que tem saúde financeira. O fundo, criado para gerir as despesas e as receitas, é formado com a contribuição mensal do segurado, que corresponde ao percentual fixo de 4,5% sobre a base de cálculo previdenciário, e de 4,5% do patronal do Estado.



# NOVA FERRAMENTA INCENTIVA PARTICIPAÇÃO POPULAR

Entre maio e junho, o público pôde votar, de forma interativa, o que considerava prioritário para ser incluído na Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual do Estado

■ TEXTO: ASCOM/SGP-SP  
FOTO: SHUTTERSTOCK



Via *tablet* ou celular, cidadãos puderam opinar no planejamento orçamentário de São Paulo

**P**ara incentivar a participação popular na concepção da Lei Orçamentária Anual (LOA) 2016 e do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, além das audiências presenciais realizadas em todas as regiões administrativas do Estado, a Secretaria de Planejamento e Gestão de São Paulo (SPG-SP)

desenvolveu uma ferramenta virtual interativa que permitiu a todos os cidadãos – mesmo aqueles com pouco ou nenhuma familiaridade com o universo digital – que ajudassem no planejamento orçamentário.

O ato legítimo e torna mais abrangente e acessível a participação da sociedade nesse processo. Disponível no



site da secretaria, entre maio e junho deste ano, a ferramenta também poderia ser acessada por *tablet* ou celular. Desenvolvida com metodologia própria, a plataforma baseia-se em uma série de experiências participativas internacionais – como o modelo de votação da Organização das Nações Unidas (ONU), na campanha “Meu Mundo: pesquisa global das Nações Unidas por um mundo melhor”.

Os criadores do sistema tiveram o intuito de captar a “voz das pessoas”; suas prioridades e visões sobre problemas e temas que dizem respeito a toda a população. Questão essencial quando se aborda uma plataforma digital, a navegabilidade foi um dos aspectos prioritários para os responsáveis pela implantação da ferramenta.

## Quatro passos

No que diz respeito ao conteúdo, o processo de participação do público foi dividido em quatro passos. No primeiro, os participantes podiam escolher 8 entre os 22 temas de políticas públicas que consideravam mais importantes para a atuação do governo paulista nos próximos quatro anos.

As opções para votação contemplavam todas as áreas onde o governo atua: proteção social e redução da pobreza; educação básica de qualidade para todos; qualificação para o trabalho e educação técnica e tecnológica; acesso ao ensino superior público de qualidade; e acesso a serviços de saúde de qualidade.

É importante salientar que a ordem de exibição dos temas não era estática; ou seja, a cada acesso, a temática era mostrada em posição diferente, evitando que os primeiros assuntos da lista fossem os mais escolhidos. Na segunda etapa, os internautas forneceram alguns dados que irão ajudar o Estado a conhecer o perfil da população que votou, como idade, sexo, escolaridade e município – sem, contudo, revelar informações pessoais, já que a participação deu-se de maneira anônima.

No passo 3, podiam descrever, de forma detalhada, quais os temas de interesse para a região, sugerir temáticas ou propor ações governamentais. A última etapa consistia em um convite para que os internautas compartilhassem seu voto nas redes sociais e estimulassem outras pessoas a participarem também. Os passos 3 e 4 tinham carácter opcional, uma vez que o voto já havia sido computado na segunda etapa.

## Resultado parcial

Outra novidade da ferramenta é que os participantes tinham a oportunidade de saber o voto dos demais, uma vez que, ao concluírem a votação, o resultado parcial era

exibido, podendo ser analisado a partir de gênero, idade e região, por exemplo, o que revela a dimensão dos temas considerados prioritários para a população.

Ao final das audiências públicas presencial e eletrônica, os dados foram sistematizados e integrarão um relatório com as prioridades da sociedade civil, compondo um conjunto de recomendações para as secretarias de Estado, a fim de subsidiar as políticas públicas mais adequadas às necessidades e à realidade das regiões paulistas.

O Secretário de Planejamento e Gestão, Marcos Antonio Monteiro, afirmou que as “audiências públicas são uma oportunidade muito valiosa de ouvir a população de cada região do nosso Estado, conhecer suas demandas e permitir que todos participem mais diretamente da definição dos investimentos públicos”, disse. “Ao mesmo tempo, são um importante instrumento de transparência e prestação de contas sobre o uso dos recursos dos contribuintes”, completou.

## O que é a LOA

A Lei Orçamentária Anual (LOA) estima os valores da receita e determina os custos da despesa para determinado exercício. No Estado de São Paulo, é constituída pelo orçamento fiscal (e também inclui despesas com seguridade social) e pelo investimento das empresas controladas pelo Estado. Por meio da LOA, o cidadão identifica a destinação dos recursos que o governo recolhe sob a forma de imposto. Nenhuma despesa pública pode ser executada fora do orçamento. O Projeto de Lei do orçamento é anual e deve ser encaminhado à Assembleia Legislativa para aprovação, até o dia 30 de setembro de cada ano.

## Sobre o PPA

O Plano Plurianual (PPA) é uma lei que define, para um período de quatro anos, as diretrizes e os objetivos estratégicos de governo e os programas governamentais, com metas para cada área de atuação: educação, saúde, saneamento, habitação, transportes, energia, entre outras. Os programas indicam o que as secretarias pretendem fazer e quanto isso vai custar e mensuram os avanços por meio de indicadores.

# PRIORIDADE NAS LICITAÇÕES PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Entre as ações estão a formatação de leis estaduais e o tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas, privilegiando sempre aquelas da região

■ TEXTO: MAIRA ANDRADE/SEPLAG-SE  
FOTOS: ASCOM/SEPLAG-SE E SHUTTERSTOCK



**Pregões eletrônicos têm ampla participação das MPEs de Sergipe**

**D**esde 2007, o Estado de Sergipe vem investindo na participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no processo de compras centralizadas, graças à sanção da Lei Federal nº 123/2006 e da Lei Estadual

nº 6.206/2007 – que estabelecem normas acerca da concessão de tratamento diferenciado e simplificado para as MPEs, nas licitações públicas destinadas a aquisições de bens e serviços, no âmbito da Administração Pública Estadual.

Nesse sentido, a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplag-SE) tem se destacado nacionalmente como uma das pioneiras a criar uma lei específica para essas empresas. De acordo com o secretário João Augusto Gama, titular da pasta, esta é uma ação muito importante para desenvolver a economia do Estado e dinamizar as empresas que surgem ao longo dos anos.

“Temos um modelo de compras governamentais que se tem mostrado muito eficiente quanto às micro e pequenas empresas. Conseguimos, ao longo dos últimos anos, priorizá-las e auxiliar no desenvolvimento delas, fomentando a economia do Estado e fazendo os recursos girarem dentro do próprio Sergipe”, afirmou João Augusto.

E contra os números não há argumentos. De 2007 até 2014, a participação das MPEs nos totais arrematados com pregões realizados pelo Governo de Sergipe passou de 15% para 35%. O número de empresas que estão cadastradas no sistema estadual também tem crescido, aumentando de 889, em 2007, para 6.964, em 2014. Destas, 1.701 são microempresas sergipanas.

Para o Superintendente Geral de Compras Centralizadas do Governo de Sergipe, Júlio Gomes Barbosa, os números só reportam as boas condições dadas pelo Estado para o ingresso dessas empresas no sistema de compras. “Tanto nas licitações gerais quanto naquelas que são destinadas às micro e pequenas empresas, nós as priorizamos. Claro que há as licitações que acabam sendo destinadas a empresas de portes maiores, devido à expressividade do valor de seus objetos. Mas, de maneira geral, as empresas que se encaixam no segmento de MPEs estão continuamente no rol das vencedoras das nossas licitações”, completou.

## Empresas locais

Ano a ano, a participação das MPEs sergipanas nos pregões tem crescido consideravelmente. Em 2007, apenas 7% do total arrematado pelos empreendimentos locais eram realizados por esse tipo de empresa, ao passo que, em 2014, esse percentual subiu para 47%. Em valores, as micro e pequenas empresas arremataram mais de R\$ 38 milhões no ano passado, em Sergipe, enquanto, em outros estados, esse valor chegou a R\$ 23 milhões.

Outra forma de comprovar o tratamento diferenciado que o Estado oferece às MPEs está em uma recente norma sancionada pelo Governador Jackson Barreto. Em abril, foi aprovada a Lei nº 7.996/2015, que dispõe



**João Augusto Gama: modelo de compras eficiente**

sobre novas regras quanto ao tratamento dado a empresas desse porte nas licitações estaduais – esta lei foi elaborada de acordo com a Lei Complementar nº 147/2014, sancionada pela Presidência da República.

Entre algumas das novas regras aplicadas à Administração Estadual está a transformação da faculdade de concessão de tratamento diferenciado às MPEs, nas aquisições e contratações públicas, em obrigatoriedade. Vale destacar que isso se aplica para objetos de valor até R\$ 80 mil e visa à promoção do desenvolvimento econômico e social, no âmbito municipal e regional, e à ampliação da eficiência das políticas públicas e do incentivo à inovação tecnológica no Estado.

## Limite de retirada

Outro ponto que merece destaque é a retirada do limite de 25% para o valor total licitado exclusivamente por micro e pequenas empresas, em face do total licitado em cada ano civil, não havendo quaisquer limites para tanto. Também há a criação de uma margem de preferência para empresas locais ou regionais desse porte e a obrigatoriedade destas para alguns casos de dispensa de licitação.

De acordo com o secretário João Augusto Gama, “anteriormente, já seguíamos algumas regras firmadas por essa lei, mas, com a aprovação da legislação federal, quisemos sair, mais uma vez, na frente e acompanhar os novos ditames nacionais, atualizando nossa legislação existente. Assim, conseguimos, novamente, ser um dos estados pioneiros na formatação de uma legislação local”, concluiu.



# INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA EM BUSCA DA RECUPERAÇÃO

Gestão do Igeprev-TO trabalha para resgatar os ativos perdidos e a credibilidade junto aos servidores públicos, a entidades e à população tocantinense

■ TEXTO: ÁLVARO VALLIM E CLEIDE VELOSO  
FOTOS: ANGÉLICA MENDONÇA/SECOM-TO E SHUTTERSTOCK



Jacques Silva entregou relatório ao Procurador-Geral de Justiça Clean Renault

**E**m setembro de 2013, os servidores públicos do Tocantins foram surpreendidos com a notícia de que o então presidente do Instituto de Gestão Previdenciária do Tocantins (Igeprev-TO), Rogério Villas Boas, era um dos procurados pela Operação Miqueias da Polícia Federal, que investigava uma quadrilha que desviava dinheiro de fundos de pensão de municípios nos estados de Goiás e de Mato Grosso.

Logo depois, o instituto foi acusado de ter recursos aplicados em fundos controlados pelo doleiro Fayed Traboulsi, apontado como líder da quadrilha. De lá para cá, as aplicações em fundos privados de reputação duvi-

dosa multiplicaram-se, como o caso da rede de restaurantes Porcão, cuja empresa trabalha com o capital do fundo FP1, no qual o Igeprev investiu cerca de R\$ 378 milhões.

## Nova fase

Após quatro anos de aplicações duvidosas, em 2015, começou uma nova gestão no Instituto de Gestão Previdenciária do Tocantins, que passou a ter administração voltada para recuperar os recursos e direcionar as novas aplicações às instituições que mostrem segurança.

Um dos primeiros passos para resgatar a credibilidade perante seus segurados, beneficiários, pensionistas, comu-

nidade e entidades públicas e privadas, explicou o presidente Jacques Silva, foi instalar uma sindicância para apurar todos os investimentos irregulares. Em cinco meses, descobriu-se a aplicação de cerca de R\$ 2 bilhões em fundos temerárias – além de R\$ 263 milhões em perdas já consolidadas.

Também foram revelados os nomes dos gestores responsáveis pelo rombo no fundo previdenciário tocan-tinense. “Realizamos uma apuração detalhada das apli-cações e um levantamento sobre os fundos onde foram colocados os recursos do Igeprev e constatamos que a maioria é de liquidez incerta, ou seja, não sabemos se, no futuro, darão rentabilidade ou se serão capazes de devolver o que foi aplicado”, disse Jacques.

Outra constatação foi a de que as aplicações de alguns fundos ditam regras que prejudicam o instituto, como prazos mínimos para resgate e multas altas para reaver o dinheiro antecipadamente, além do fato de o instituto ter sido inserido como “cotista solidário”, trans-formando-se “em alvo de ações trabalhistas, já que os donos de empresas e responsáveis pelos fundos não são encontrados”, denunciou o presidente.

## Repasse atrasados

O Igeprev-TO também sofria com o atraso de recursos recolhidos dos servidores do governo estadual, bem como da parte patronal. A antiga gestão deixou de repassar as contribuições previdenciárias entre agosto e dezembro, além de ter tirado, em 2012, aplicações para pagar contas do Plano de Saúde dos colaboradores, o PlanSaúde.

O Presidente do Igeprev-TO informou que, assim que as irregularidades foram descobertas, vieram as consequências, como o bloqueio do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP). “Sem ele, o governo e o Igeprev ficam impossibilita-dos de receber alguns tipos de recursos”, lamentou.

O Governo de Tocantins, então, quitou as contribuições atrasadas de forma parcelada e descontada diretamente do Fundo de Participação dos Estados (FPE). Também pagou o INSS dos servidores comissionados, regularizando, assim, a situação junto ao Ministério da Previdência, possibilitando acesso a empréstimos, contribuições voluntárias e outros benefícios advindos do Governo Federal.

O Ministério, aliás, recebeu relatórios técnicos a fim de que sejam tomadas medidas legais contra os ex-gestores responsáveis pelos prejuízos. Cópias ainda foram entre-gues à Procuradoria-Geral do Estado (PGE), à Controlado-ria-Geral do Estado (CGE), ao Ministério Público Estadual (MPE), ao Tribunal de Contas do Estado (TCE), ao Ministé-rio Público Federal (Tocantins e Paraná) e à Polícia Federal (Tocantins, Paraná e Brasília).

## Novas regras

Mais um passo na recuperação da credibilidade foi reconstituir o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e, em seguida, aprovar a Política de Investimentos do Igeprev-TO, que determina que as aplicações sejam feitas em bancos soberanos (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Itaú, por exemplo). “Estamos aplicando novos recursos em investimentos seguros, em instituições sólidas”, destacou.



## Impasse chega ao fim

Com a criação do Tocantins, em 1988, alguns servidores públicos goianos foram absorvidos pelo novo Estado, o que criou um impasse entre o GoiásPrev e o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), em relação à emissão de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC) aos remanescentes de Goiás – incluindo efetivos, estabilizados e não estáveis.

Em maio deste ano, o Igeprev-TO rece-beu o parecer oficial do Ministério da Pre-vidência que define os períodos em que a emissão das certidões ficará a cargo de cada instituição. Dessa forma, já estão disponí-veis a esses servidores as certidões canceladas pelo INSS.

O Estado recebeu em seu regime pró-prio de previdência mais de 1.100 servido-res remanescentes de Goiás. Destes, quase 120 beneficiários já têm processos de apo-sentadoria em andamento e 234 estão na fila do abono permanência.

# 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





# 98<sup>o</sup> Fórum CONSAD

Fórum Nacional de Secretários de Estado da Administração

Florianópolis / SC  
13 e 14 de agosto de 2015

Realização:

CONSAD 15

Apoio:



[www.consad.org.br](http://www.consad.org.br)

SE VOCÊ NÃO QUER  
SABER DE IMPREVISTOS NEM DE  
BRINCADEIRA, ESTÁ NA HORA  
DE FAZER UM SEGURO CAPEMISA.

A partir de  
R\$ **6,90**

KINDLE

CAPEMISA Seguradora de Vida e Previdência S/A — CNPJ: 08.602.745/0001-32

Chega de bater na madeira três vezes. Previna-se de verdade. Há mais de 50 anos, a CAPEMISA oferece seguros adequados às necessidades de cada cliente. E este compromisso vai além: parte de seus resultados é destinada às crianças e famílias assistidas pela CAPEMISA Social.

**SEGUROS, PREVIDÊNCIA, CAPITALIZAÇÃO  
E FELICIDADE HÁ MAIS DE 50 ANOS.**

Consulte o seu Corretor. Central de Relacionamento: 0800 723 3030 • Ouvidoria: 0800 707 4936  
Atendimento ao deficiente auditivo e/ou de fala: 0800 723 4030 • [www.capemisa.com.br](http://www.capemisa.com.br)

  
**CAPEMISA**  
SEGURADORA