

GOVERNANÇA & DESENVOLVIMENTO

REVISTA DO CONSAD – CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO



MAPA DA EFICIÊNCIA

IX CONGRESSO CONSAD E OS EXEMPLOS TRANSFORMADORES
PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA



**CONFIÁVEL PORQUE FAZ
PARTE DA SUA HISTÓRIA.
PRÓXIMO PARA CONTINUAR
AO SEU LADO.**



O BRB está comemorando 50 anos de vida.

50 anos fazendo parte da sua vida, até agora, e daqui para frente, escrevendo a cada dia mais um capítulo da nossa história.

**BRB +50.
A NOSSA HISTÓRIA É A SUA.**



www.brb.com.br

BRB Telebanco 61 3322 1515
SAC BRB 0800 648 6161

Ouvidoria 0800 642 1105
SAC/Ouvidoria PCD 0800 648 6162

BRB
BANCO DE BRASÍLIA
Faz tudo por você

APOIO

Secretaria de Planejamento,
Orçamento e Gestão
GOVERNO DE
BRASÍLIA

BID
Banco Interamericano
de Desenvolvimento

GRUPO BANCO MUNDIAL

PROMOÇÃO E REALIZAÇÃO:

CONSAD
CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

CORREALIZAÇÃO

**MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO**
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

PATROCINADORES

SEBRAE

**+50
BRB
ANOS**

Bradesco

Correios
LOG

CAIXA

BANCO DO BRASIL

KPMG

PUBLIX
INSTITUTO

i
IAE - INSTITUTO BRASILEIRO DE
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO

SAP

TECHNE

CRA-DF
CFA

**INSTITUTO
PROTEGE**
ESCOLA BRASILEIRA

**zetra 15
ANOS**

Benner
BPO em Saúde

ANESP
Associação Nacional dos Especialistas em
Políticas Públicas e Gestão Governamental

**INSTITUTO
aocp**

ProBid



IX CONGRESSO CONSAD

Em meio a um cenário econômico e político de crise, discutir gestão pública tornou-se imprescindível. Mais do que nunca, o Brasil precisa adotar, na prática, medidas que permitam uma administração inovadora e empreendedora, com foco no atendimento de qualidade ao cidadão. Mudar essa realidade exigirá determinação política e muita ação dos agentes envolvidos nessa missão.

O Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) busca, por intermédio de debates, ampliar a discussão sobre a gestão e o uso eficiente dos recursos públicos. O Congresso Consad de Gestão Pública, realizado todos os anos em Brasília, foi criado para ser um grande laboratório de experiências bem sucedidas a serem compartilhadas entre gestores públicos de todo o Brasil. O projeto que deu certo no município de Osasco, em São Paulo, pode dar certo em Niterói, no Rio de Janeiro. Nossa objetivo é realizar essa troca de ideias e de vivências.

Esta edição especial de Governança & Desenvolvimento trará reportagens sobre os principais momentos do Congresso, como a participação do ex-ministro de Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC) da Colômbia, Diego Molano Vega. Ele apresentou estratégias para a nova economia digital e a experiência de sucesso em seu país. O presidente do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Gilmar Mendes, também esteve presente no evento e contribuiu com a discussão sobre a biometrização para cadastro único.

O leitor encontrará, na publicação, informações sobre os efeitos da crise fiscal no Brasil, tema da palestra do consultor do Senado Federal Pedro Jucá, bem como os resumos dos 146 trabalhos científicos apresentados durante o evento. E, como nas edições anteriores, as secretarias de administração mostram como trabalham e desenvolvem algumas de suas ações para melhorar a gestão pública em seus estados.

Desejamos a todos uma boa leitura e que continuem acompanhando as ações do Consad!

Alice Viana
Presidente

MISSÃO

Promover a melhoria da gestão pública nacional para gerar bem-estar e desenvolvimento.

VISÃO

Ser reconhecido como liderança nacional em gestão pública.

VALORES

- Colaboração e cooperação;
- Sinergia e integração;
- Inovação;
- Otimização e eficiência;
- Ética e transparéncia.



PRESIDÊNCIA
Alice Viana Soares Monteiro
Secretaria de Estado da Administração do Pará

VICE-PRESIDÊNCIA
Joaquim Mesquita
Secretário de Estado da Gestão e do Planejamento de Goiás

CONSELHO FISCAL
Edelvino Goes da Silva Filho (BA)
Francisco José Alves da Silva (PI)
Hugo Figueiredo (CE)

MEMBROS DO CONSAD
Sawana Leite de São Paulo Carvalho (AC)
Carlos Christian Reis Teixeira (AL)
Maria Goreth Silva e Souza (AP)
Evandro Melo (AM)
Leany Barreiro de Sousa Lemos (DF)
Dayse Maria Osleger Lemos (ES)
Lilian Régia Gonçalves Quimaraes (MA)
Julio Cesar Modesto dos Santos (MT)
Carlos Alberto de Assis (MS)
Helvécio Miranda Magalhães Junior (MG)
Lívânia Maria da Silva Farias (PB)
Reinhold Stephanes (PR)
Milton Coelho (PE)
Francisco Caldas (RJ)
Cristiano Feitosa Mendes (RN)
Rafaelle Marsiaj Quirto Di Cameli (RS)
Helena da Costa Bezerra (superintendente) (RO)
João Batista Matos (SC)
Marcos Antonio Monteiro (SP)
João Augusto Gama (SE)
Geferson Oliveira Barros Filho (TO)

EDIÇÃO
AP Comunicação

www.apcomunicacao.com.br
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Duo Design
COORDENAÇÃO
Mariana Pereira
JORNALISTAS RESPONSÁVEIS
Ana Carla de Oliveira Sodré
Paula Fonseca
CAPA
Boiumbá Design
REVISÃO DE TEXTO
Cláudia Falcão
IMPRESSÃO
Athalaia Gráfica e Editora
TIRAGEM
2.500 exemplares
CONSAD
Edifício Embassy Tower SRTVS quadra 701 bloco K
sala 520 Brasília-DF, 70340-000 Telefax: (61)
3322-5520
SECRETÁRIA-EXECUTIVA
Iracy Gomes Nunes
Facebook: /Congresso.Consad
Twitter: @consad_

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

Profissionalização na Gestão Pública, essa causa também é nossa!



SISTEMA CFA/CRAs
CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO



Câmara de Gestão Pública
Conheça mais sobre nosso trabalho:
cgp.cfa.org.br

CONGRESSO
CONSAD CHEGA À
NONA EDIÇÃO

CAPA
8



ESTADOS

98 AC

Inovação a favor da
gestão pública

100 AL

Canal de diálogo com os
servidores

102 AP

Referência na gestão de
pessoas

104 AM

Meta para capacitar
40 mil servidores

106 BA

Estado inova com RH Bahia

108 CE

Programa estratégico de
formação para gestores

110 DF

Governo investe em gestão
para resultados

112 ES

Iniciativas em benefício do
cidadão

114 GO

Meritocracia participativa

116 MA

Clube de desconto aquece economia

118 MT

Relatório de gestão atinge mais
de 80% das metas

122 PA

Estado tem melhor situação
fiscal do país

124 PR

Capacitação estratégica de
servidores

126 PE

Modernização e melhoria
da gestão



14 INTERNET
PARA TODOS

DIEGO MOLANO
EX-MINISTRO DE TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES (TIC) DA COLÔMBIA.



40 PAINÉIS



18

TECNOLOGIA NO AVANÇO DAS
COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL



22

OS DESAFIOS DO BRASIL
PARA A RETOMADA DO CRESCIMENTO



26

A CRISE FISCAL E OS DESAFIOS PARA OS
ESTADOS BRASILEIROS



30

PRÊMIO MÉRITO CONSAD DE
GESTÃO PÚBLICA



34

A BIOMETRIZAÇÃO COMO CAMINHO

CURTAS

32

CONGRESSO CONSAD CHEGA À NONA EDIÇÃO

CONSIDERADO UM LABORATÓRIO DE EXPERIÊNCIAS, O EVENTO REFORÇA A DISSEMINAÇÃO DE NOVOS PADRÕES COM BASE NA QUALIDADE E NA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

O problemas da Administração Pública brasileira são amplamente conhecidos. Em pesquisas de opinião, são poucos os serviços fornecidos pelo Estado que a população avalia como de boa qualidade. De acordo com a pesquisa "A Relação dos Brasileiros com os Serviços Públicos", realizada pelo Data Popular, a maior parte da população avalia mal os serviços básicos prestados à população.

Os entrevistados disseram ser favoráveis à oferta gratuita de serviços públicos – desde hospitais (91%) até internet (54%) –, passando por educação, universidade, creche, remédios e transporte. Entretanto, não basta gratuitude, é preciso também

melhorar a qualidade. Prova dessa insatisfação está nos números. Apesar de 78% concordarem com a afirmação de que os impostos são mais caros do que deveriam ser, 81% preferem melhora nos serviços públicos a tributos mais baixos.

Mesmo com o reflexo negativo, o Brasil pode encarar a crítica como uma alavanca para mudanças. Lançado recentemente pelo Banco Mundial, o "Diagnóstico Sistemático Sobre o Brasil" avaliou a Administração Pública brasileira como uma das melhores do grupo de países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), porém sua efetividade está abaixo da esperada.

De fato, repensar novos conceitos de gestão



IX CONGRESSO CONSAD

DE GESTÃO PÚBLICA

8, 9 e 10 de junho de 2016 | Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF

[CAPA]

[CAPA]



pública tornou-se uma alternativa imprescindível para estabelecer um modelo de administração mais eficaz. E foi, nesse contexto, que o Congresso Consad tornou-se o maior laboratório de experiências apresentadas sobre as práticas de gestão. Realizado nos dias 8, 9 e 10 de junho, pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), o evento teve como objetivo mostrar a crise como oportunidade de mudança e de enfrentamento dos problemas estruturais.

NOVAS EXPECTATIVAS

Neste ano, o congresso chegou à sua 9ª edição trazendo aos seus participantes o que há de novo em estudos e práticas de gestão pública. A presidente do Consad e secretária de Estado da Administração do Pará, Alice Viana, destacou a importância do congresso como propagador de novas ideias de gestão. "O evento é uma oportunidade de aprendizado mútuo e, mais ainda, de

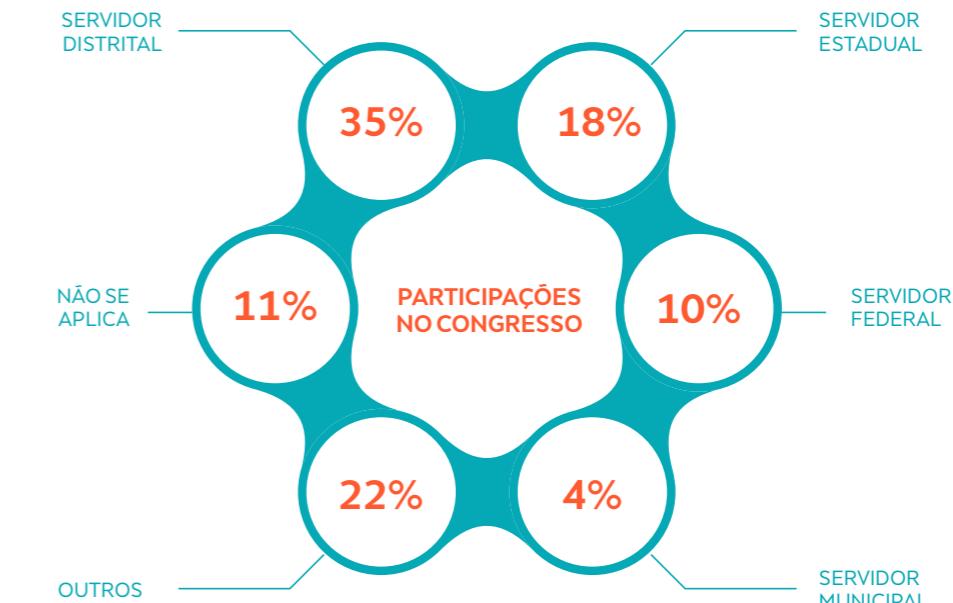
mostrarmos à sociedade que uma construção está sendo realizada nos mais variados pontos do País, para que o Estado corresponda integralmente às necessidades e às exigências da população".

Para a secretária de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal, Leany Lemos, é de extrema importância criar um ambiente de discussão, agregando a prática com a implementação de novas políticas públicas. "Entraves de ordens legais, como a própria legislação, e a falta de investimento na capacitação humana impedem maior agilidade na Administração Pública. Mas as boas práticas existem e são esses os exemplos que devem ser o foco do congresso", frisou.

O evento reuniu, neste ano, mais de 1,8 mil pessoas. O intuito foi levar ao conhecimento do público o que existe de mais novo em práticas na Administração Pública. Servidores do Poder Executivo foram

"Entraves de ordens legais, como a própria legislação, e a falta de investimento na capacitação humana impedem maior agilidade na Administração Pública. Mas as boas práticas existem e são esses os exemplos que devem ser o foco do congresso"

Leany Lemos



a maioria no congresso, representado por 61% dos participantes.

O presidente da Frente Parlamentar Mista para o Fortalecimento da Gestão Pública, deputado federal Hugo Leal, foi enfático ao dizer que a discussão sobre gestão pública, mesmo com a atual crise, é fundamental para o fomento de políticas inovadoras e a divisão de orçamentos. "O País passa por um momento delicado. Porém, não podemos deixar que as notícias de corrupção sobreponham-se às práticas positivas de gestão, que já são, de fato, executadas", ressaltou.

Na avaliação do secretário de Gestão do Ministério

do Planejamento, Gleisson Cardoso Rubin, quanto mais transparente e tecnológico o Estado for, mais será capaz de atender às necessidades e aos anseios da sociedade. "Ouvimos sobre crise econômica, política e institucional. Mas há outra crise que, talvez, necessite de mais atenção: a crise de confiança. Precisamos focar nesse problema e buscar, juntos, estados e governo, a retomada da confiança dos cidadãos brasileiros", explicou.

Neste ano, o evento contou com o apoio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, do Governo de Brasília, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial. Entre os pa-



COMITÊ CIENTÍFICO DO CONGRESSO CONSAD

trocinadores: Correios, Bradesco, Conselho Federal de Administração (CFA), Conselho Regional de Administração (CRA), Instituto Publix, Zetra, Instituto Brasileiro de Apoio e Desenvolvimento Executivo (Ibade), Banco de Brasília (BRB), Sebrae, Techne, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, KPMG, Instituto Protege, Benner, Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), Instituto Aocp, ProBid e Software e Soluções SAP.

CONHECIMENTO MULTIPLICADO

Durante os três dias do evento, muitas teorias saíram do papel e mostraram, na prática, que a gestão pública brasileira está indo na contramão do pessimismo gerado pela crise política e econômica. O congresso permitiu o vasto conhecimento de trabalhos científicos, como o Programa de Compras Públicas do Município de Fortaleza, o trabalho bem sucedido da Escola de Governança Pública do Estado do Pará e a proposta de padronização do faturamento das internações nos hospitais de Pernambuco.

Neste ano, foram 555 inscrições de propostas de trabalhos científicos – um aumento de 8% em relação ao ano passado. Entre estes, 32,57% dos projetos são do Centro-Oeste; 25,99%, do Nordeste; 29,93%, do Sudeste; 7,89%, do Norte; e 3,62%, do Sul. Quase a metade das contribuições vieram dos estados (45%), seguido



“O País passa por um momento delicado. Porém, não podemos deixar que as notícias de corrupção sobreponham-se às práticas positivas de gestão, que já são, de fato, executadas”

Hugo Leal

da União (32%) e dos municípios (8%) – o dobro do conteúdo discutido em 2015. Aproximadamente 85% das propostas são de instituições governamentais; 11%, de empresas privadas; 2,5%, do terceiro setor; e 1,5%, de organizações internacionais.

Desse total, foram selecionados 146 trabalhos pelo Comitê Científico do Congresso Consad, que é coordenado por Evelyn Levy. As apresentações foram divididas em 50 painéis, que tinham como temas: gestão de pessoas na área pública; gestão por resultados, monitoramento e avaliação; governança, participação e controle social; governo eletrônico e transparência; novos formatos organizacionais; e orçamento, contabilidade, finanças, compras e patrimônio. Para Alice Viana, “os painéis demonstram o estágio de amadurecimento da Administração Pública brasileira”.

O amplo campo de abordagem mostra que os painéis cumprem a missão de compartilhamento e de intercâmbio de informações pelas diferentes regiões do Brasil, otimizando o uso de recursos públicos e promovendo o fortalecimento da gestão. Os projetos apresentados durante o evento já estão disponíveis para consulta no Banco do Conhecimento do Consad (banco.consad.org.br). ♦

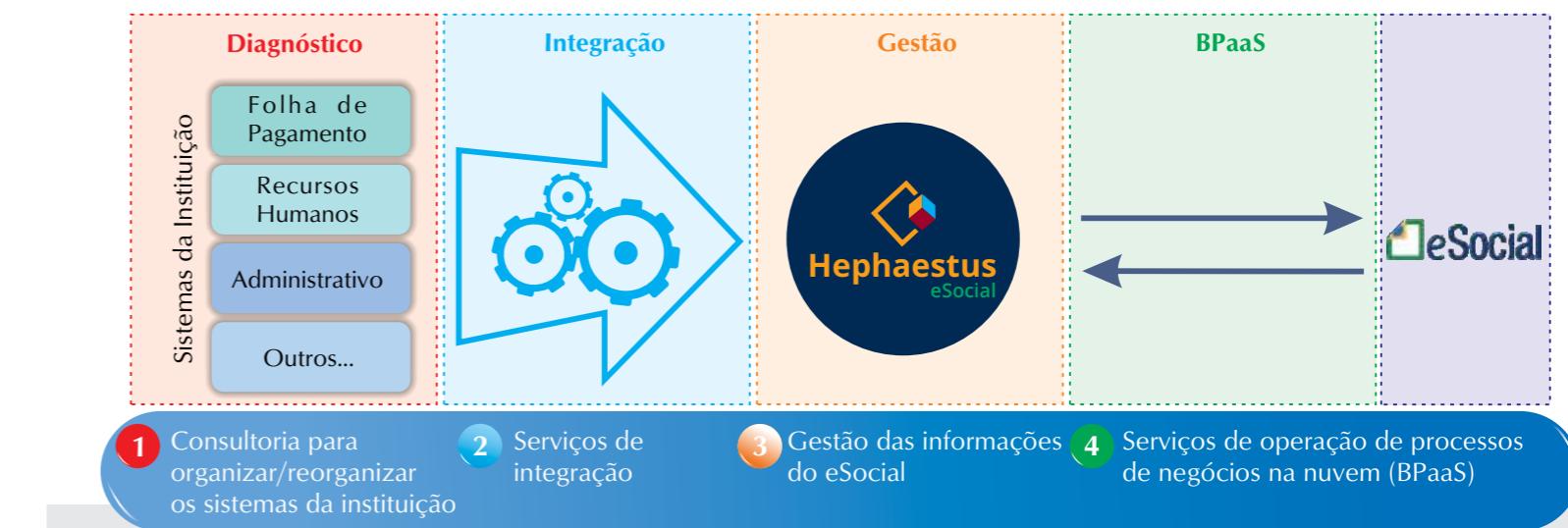
“O evento é uma oportunidade de aprendizado mútuo”

Alice Viana

Diferenciais do Hephaestus:

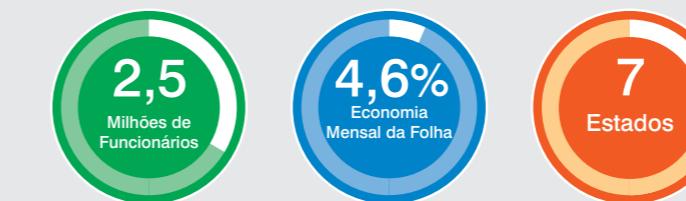
- ✓ Permite diversas fontes de dados simultâneas na mesma instituição
- ✓ Interface de integração com sistemas de RH do mercado ou sistemas próprios
- ✓ Detecção automática de modificações e movimentações
- ✓ Multiplataforma e independente de banco de dados
- ✓ Adquira o Hephaestus como serviço na nuvem ou instalado na sua infraestrutura

Veja como a Techne pode ajudar sua instituição:



Ergon

Gestão de Pessoas e Folha no Setor Público



Liderança no setor público

O Hephaestus foi desenvolvido pela Techne, empresa líder no segmento de gestão de RH no setor público com o Ergon.

Agende uma demonstração: (11) 2149 9200 ou www.techne.com.br



INTERNET PARA TODOS

TEXTO: MARIA CLAUDIA MEIRELES / FOTOS: GRUPO K

**DIEGO
MOLANO
VEGA**

EX-MINISTRO DE
TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÕES
(TIC) DA COLÔMBIA.

EM 2010, A COLÔMBIA LANÇOU O PLANO VIVE DIGITAL COM A MISSÃO DE DISSEMINAR A INTERNET, CRIAR POSTOS DE TRABALHO E ERRADICAR A POBREZA. O PROJETO FOI DESEMPENHADO COM GRANDES MÉRITOS POR DIEGO MOLANO VEGA. PREMIADO POR ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS COMO UMA DAS MELHORES POLÍTICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MUNDO, O PROJETO LEVOU, ENTRE 2010 E 2015, INTERNET DE ALTA VELOCIDADE PARA MAIS DE 60% DA POPULAÇÃO COLOMBIANA. DESENVOLVEU UMA REDE DE 899 PONTOS DIGITAIS PARA OS MAIS POBRES E 7.521 QUIOSQUES DIGITAIS NO CAMPO. CERCA DE 2 MILHÕES DE TABLETS E COMPUTADORES FORAM DESTINADOS ÀS ESCOLAS PÚBLICAS DE TODO O PAÍS, E 72 MIL IDEIAS TORNARAM-SE APlicativos de NEGÓCIOS.

O Plano Vive Digital foi um sucesso na Colômbia, a que se deve esse resultado?

DIEGO MOLANO: Primeiramente, à liderança do presidente Juan Manuel Santos. O Plano Vive Digital não é exclusivamente do Ministério de Tecnologias de Informação e Comunicações (MINTIC), mas, sim, de todo o governo da Colômbia. O presidente ordenou para que todos os ministérios, estados, departamentos e municípios começassem a aderir a um plano de transformação digital. A Colômbia registrou, em junho de 2014, 9,3 milhões de conexões à internet de banda larga. O crescimento de 325% em relação ao ano de 2010 é atribuído ao plano. Nós já somos líderes no governo *on-line*, na América Latina, e ocupamos o 11º lugar em nível mundial. Agora, queremos mudar o foco, temos outros indicadores que nos permitem sermos mais eficientes e transparentes para os cidadãos. Todas as agências estatais terão de ter um *Chief Information Officer* (CIO), que é um especialista responsável pelos sistemas de estratégia e de gestão da informação. Isso é muito inovador, inclusive os Estados Unidos estão muito impressionados com tudo que estamos fazendo.

Quais foram os principais desafios para a implementação do plano?

DIEGO MOLANO: O principal desafio foi o de mudar a mentalidade das pessoas, especialmente dos funcionários públicos. Para eles, a internet de banda larga era algo apenas para uso pessoal, isso foi comprovado por meio de um relatório feito pelo MINTIC, em que se revela que as assinaturas de internet de banda larga são compostas, principalmente, de acesso à internet móvel (4.675.027 assinantes, sendo 4.089.126 em 3G). Os acessos à internet de banda larga fixa somam 4.669.541 assinantes. Eles não conseguiam entender as mudanças tecnológicas nem a tecnologia como uma ferramenta de transformação para aumentar a produtividade e garantir maior eficiência e transparência dos serviços. Eles pensam que, com isso, os meios de comunicação tradicionais irão acabar. Nós tentamos mostrar que não há possibilidade de isso acontecer, pois o que realmente importa é a credibilidade, e, para isso, precisamos de pessoas. Sempre precisaremos de um jornalista para dar a notícia, de um escritor para escrever um livro ou de um diretor para dirigir um filme. Vivemos em um mundo onde usamos a tela para tudo, onde, além da TV, temos o computador, o tablet, o celular, mas sempre precisaremos de alguém que faça o conteúdo que aparecerá nessa tela.

Como foi o trabalho na área de infraestrutura?

DIEGO MOLANO: Vimos que era necessário desenvolver infraestrutura de banda larga, de terminais e de fibra ótica em todo o país. O desenvolvimento dessa infraestrutura foi feito por operadores de telecomunicações privadas. Todo o nosso plano tem 93 projetos com Parcerias Público-Privadas (PPPs).

Um dos objetivos do projeto, além de disseminar a internet, é criar postos de trabalho e erradicar a pobreza. Quais são as estratégias para o cumprimento dessa meta?

DIEGO MOLANO: Com a nova economia e com a tecnologia, muitas pessoas estão perdendo o emprego. Acho que nós podemos ser líderes em desenvolvimento de aplicações com o impacto social. A base da pirâmide da nossa sociedade são os camponeses e os pobres, estes já estão conectados e usam as redes. É hora de passar para um novo nível. O problema com essa nova revolução tecnológica é que o desemprego é uma fábrica, pois os empregos estão sendo substituídos por robôs, máquinas de inteligência artificial ou modelos de negócios diferentes. Em 2030, 10% dos postos de trabalho existentes terão desaparecido na Colômbia. Então, o governo decidiu focar em capacitar as pessoas para a nova economia, e, então, criar novos empregos na área de tecnologia.

Qual o papel dos setores público e privado na universalização do acesso à internet?

DIEGO MOLANO: É um papel muito importante, pois o valor da internet está nas aplicações e o desa-

fio da nova economia está no setor privado. A grande tarefa pendente na Colômbia é que as empresas usem a tecnologia para mudar seu modelo de negócio e saltar para a nova economia. Os funcionários e as entidades públicas precisam fazer aplicações para prover valor ao ser humano. As pessoas economizam tempo e dinheiro quando fazem algum trâmite pela internet e, com isso, elas podem ter segurança de um governo transparente. Se os processos são publicados na internet, as pessoas percebem valor nas aplicações e, assim, vão querer usá-las. As entidades do governo devem fomentar o desenvolvimento das aplicações. Para isso, o MINTIC dispôs US\$ 24 milhões para que os empreendedores do país otimizem seus negócios, por meio da tecnologia. Os agraciados foram setores de calçados, turismo, imobiliário, farmacêutico, agricultura e pecuária. Os fundos foram dados a 20 projetos liderados por esses setores, que permitem aumento de produtividade de, pelo menos, 15% nas empresas que participaram e, também, que o empregador tenha controle sobre o seu negócio.

O que podemos tomar como exemplo dos Estados Unidos?

DIEGO MOLANO: O que mais devemos tomar como exemplo é a liderança do presidente Obama. Se você assistir ao discurso dele no congresso dos Estados Unidos, vai ver que 50% do que foi falado era sobre a nova economia e sobre o impacto da tecnologia no mundo. Isso é uma peça muito importante para a história dos Estados Unidos. Então, o que os governantes devem ter é essa liderança que o Obama tem.

“Se os processos são publicados na internet, as pessoas percebem valor nas aplicações e, assim, vão querer usá-las”

A América Latina tem avançado, mas ainda está longe de alcançar países mais desenvolvidos. Quais os próximos passos?

DIEGO MOLANO: Quando eu trabalhava fazendo acordos com os Estados Unidos, eu via o que eles fazem no Google ou no Facebook. Percebi que eles têm talento, infraestrutura e muitos bilhões de dólares, mas não tem ideia do que as pessoas de classe baixa precisam. Se concentrarmos nossa indústria para fazer aplicativos voltados para a base dessa pirâmide, teremos um potencial de usuários de 30 milhões de colombianos, 400 milhões de latino-americanos ou 3,5 milhões de pessoas pobres no mundo. O próximo passo a seguir é ter um plano de transformação para os governos. É preciso que todas as entidades estejam envolvidas nesse plano, tanto as estaduais e as municipais como as do governo federal. Assim, todas serão transformadas digitalmente. Metade dos latino-americanos são usuários da internet. No ranking da América Latina, a Colômbia está bem, mas, no mundial, ela cai. De acordo com o estudo “Índice de acessibilidade à Internet” (Alliance for Affordable Internet), a Colômbia é a número um do mundo na internet acessível.

O que falta o Brasil fazer para alcançar um avanço tecnológico como esse?

DIEGO MOLANO: O Brasil precisa ter um plano completo de transformação e um governo digital. Isso precisa ocorrer em todos os níveis, no federal, no estadual e no municipal. Esse avanço tecnológico tem gerado grande debate internacional, pois padronizar o uso da tecnologia de forma mundial é tarefa muito difícil, porque alguns governos querem ter internet totalmente regulamentada e outros querem a liberdade de expressão. Mas deve haver coordenação internacional para ambas.

O que deve ser feito para que as crianças entendam a verdadeira importância da tecnologia?

DIEGO MOLANO: Isso é muito difícil. A primeira



coisa é fazer com que os pais compreendam a tecnologia e fiscalizem o uso dela em casa. É muito importante que os adultos entendam o poder e os riscos da tecnologia. Ela oferece boas oportunidades e vantagens, como quem tem um tablet, por exemplo, tem acesso a todas as informações do mundo: Cursos, livros, tudo o que quiser. E, por intermédio dessa ferramenta, pode-se ter melhor educação. Mas também há muitos riscos, como o vício, a pornografia infantil, o cyberbullying, entre outros. Esses riscos que os pais precisam compreender para que, assim, eduquem seus filhos na área da tecnologia. Na Colômbia, temos um programa para educar os pais sobre os riscos da internet. Temos um lema: “as crianças precisam saber quando estarem conectadas e quando estarem desconectadas”. É muito importante balancear o mundo virtual com o mundo real.

Qual mensagem você deixa para os gestores públicos?

DIEGO MOLANO: Temos um novo mundo, que está mudando com a evolução tecnológica. Nele, temos o risco de perder muitos empregos e é muito importante que os governos transformem-se para proteger os empregos no Brasil. Hoje, a guerra no mundo da tecnologia não é travada por patentes ou por infraestrutura, mas pelo talento. ♦

TECNOLOGIA NO AVANÇO DAS COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL

DIAGNÓSTICO APONTA QUE, ATUALMENTE, 70%
DAS AQUISIÇÕES SÃO FEITAS PELO GOVERNO
FEDERAL, DE FORMA ELETRÔNICA.

TEXTO: MARIA CLAUDIA MEIRELES
FOTOS: GRUPO K



A

cada ano, o Brasil demonstra independência e largo avanço no que se refere à inovação em compras públicas. Calcula-se que esse tipo de negócio movimente, no País, em diversos níveis de governo, cerca de 10% do PIB. De acordo com dados do Portal da Transparência do Governo Federal, em 2013, foram gastos, apenas em despesas diretas do governo, R\$ 14 bilhões, em obras; R\$ 8 bilhões, em equipamentos e material permanente; e R\$ 161 milhões, em material de consumo.

Devido ao número de recursos envolvidos, o setor público tornou-se consumidor de grande porte e encontra-se em posição privilegiada para criar economias de escala, que alavancam as margens de lucros dos produtores e reduzem seus riscos.

O representante do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Hugo Florez Timorán, lembrou que o Brasil é um dos países mais avançados do mundo, no que se refere à inovação em compras públicas. Segundo ele, desde 2000, tem sido instalado o meio eletrônico como forma de realizar essas compras. "Nos últimos anos, esse potencial econômico e a percepção de que o País tem grandes possibilidades do uso mais estratégico das compras públicas têm avançado também no cenário nacional".

Durante o IX Congresso Consad de Gestão Pública, Timorán apresentou o "Diagnóstico das Compras Públicas no Brasil". Atualmente, 70% são feitas pelo governo federal, de forma eletrônica. O BID tem usado cada vez mais os sistemas nacionais de compras nos projetos que financia no País. Dados regionais apresentados confirmam a eficiência do sistema nos estados.

O Amazonas, por exemplo, é uma das regiões em que, agora, a Nota Fiscal eletrônica é integrada ao sistema e-Compras.AM. A plataforma alimenta a base de

preços, facilita a rendição de contas e reduz o tempo de pesquisas de preço. Com isso, a gestão de compras públicas impactou, de forma positiva, o desenvolvimento econômico local.

TRANSFORMADOR ECONÔMICO

O especialista internacional em compras públicas, professor Steven Schooner, acredita que, no momento, o principal agente econômico do País é o setor público. Segundo ele, o capital humano é essencial no processo de compras e, para isso, as pessoas devem ser treinadas e motivadas. "Podem ser impostas regras e políticas, mas de nada adiantará para se ter uma gestão de qualidade se não houver investimento na capacitação dos profissionais".

Para Schooner, atualmente, há uma visão deturpada sobre automatização dos meios. Acredita-se que tudo que é automatizado é mais valorizado, mas, na verdade, isso ocorre apenas no mercado eletrônico. "Para o computador, é preciso a intervenção dos homens", exemplificou Schooner.

Em se tratando dos contratos, o professor disse que o agravante é a falta de capacitação para as pessoas que fazem a gestão deles, pois os próprios responsáveis não sabem o verdadeiro propósito do documento. Schooner citou, ainda, que as partes envolvidas, na maioria das vezes, não sabem o que vai acontecer, ou seja, não conhecem os riscos de ganhar ou de perder dinheiro. "Não existe excelência específica para o entendimento de um contrato. O governo promete pagar por um serviço ou uma licitação, e o contratante promete entregar o que é proposto, está feito o acordo".

O especialista apontou a falta de foco na satisfação do cliente como um dos principais problemas. Para ele, os governos devem trocar dados, como, por exemplo, o cumprimento das partes, para terem mais qualidade no



resultado final. "É preciso de um mecanismo de supervisão robusto. O governo deve fazer um *feedback* dos consumidores para saber do que precisa para melhorar futuramente e, infelizmente, isso ainda não é feito", afirmou.

Schooner completou que "se deve focar no que é relevante e no que fará diferença no setor público. O princípio econômico mais importante é o valor pelo dinheiro. Com o interesse da sociedade sobre as compras governamentais, o comércio digital foi expandido e aprimorado, e isso intensificou o combate à corrupção e a transparência dos processos", explicou. Para ele, esse

sistema também tem ajudado a aumentar o nível de eficiência das compras públicas.

Segundo o secretário de Estado da Gestão Estratégica e Administração do Estado de Roraima, Frederico Linhares, é essencial que os setores público e privado caminhem juntos para melhor desenvolvimento. "É importante para o crescimento do País que haja aprimoramento das compras públicas. Quanto mais moderno for esse sistema, mais a população será beneficiada com um serviço e um produto de boa qualidade", garantiu o secretário.

"Nos últimos anos, o potencial econômico e a percepção de que o País tem grandes possibilidades do uso mais estratégico das compras públicas têm avançado também no cenário nacional"

Hugo Florez

Linhares afirmou que é necessário entender que, para uma gestão pública de qualidade, é preciso ter pessoas envolvidas, seja nos planejamentos ou nos contratos. "De nada adianta ter plataformas eletrônicas, aplicativos que auxiliem nos desenvolvimentos dos projetos, se não tiver um corpo técnico que tenha sido capacitado e esteja motivado a fazer o processo".

Para ele, é necessário que o Brasil invista nos estudos, em escolas de gestão, universidades e que haja conscientização de que isso é muito importante para o desenvolvimento do País e que, por isso, não se deve reduzir os custos dessa área quando há uma crise econômica. Nesse âmbito, o BID, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Sebrae Nacional têm realizado parcerias importantes com os governos estaduais para a melhoria nas ferramentas dos processos de compras eletrônicas, assim, construindo grandes passos nessa direção.

FOCADO NA CAPACITAÇÃO

Segundo o diretor de Desenvolvimento Gerencial da Enap, Paulo Marques, o processo de compras e a licitação pública são algo referente a pessoas. "A legislação e o dinheiro ajudam, mas devemos focar na capacitação humana, pois as pessoas são instrumentos essenciais para que o processo seja feito de forma eficiente e para que o cidadão receba um serviço de qualidade", explicou.

De acordo com ele, o segmento reúne tanto os setores federais, como municipais e estaduais. "Capital humano é caro e é um desafio que nunca acaba, pois é muito difícil encontrar as pessoas certas e recrutar e capacitar pessoas que já tenham experiência. A empresa deve ajudar os gestores a crescer, a aprender e a ter experiência", reforçou. No Brasil, é possível identificar um grande conjunto de pessoas que trabalham diretamente na gestão pública. O desafio está em encontrar uma forma

"A legislação e o dinheiro ajudam, mas devemos focar na capacitação humana"

Paulo Marques

de diálogo e de capacitação dos servidores, junto com as novas tecnologias.

Paulo Marques contou que, até meados dos anos 90, os programas de capacitação duravam de dois a três meses. Atualmente, com o tempo escasso, os servidores têm pedido para que a carga horária seja reduzida. "A Enap acredita que, para melhorar a aprendizagem, deve-se haver troca de experiências entre os servidores, contribuindo, assim, para a gestão de compras, respeitando as limitações das equipes, como a questão do tempo".

Com base nisso, foi criada a linha de comunidades de prática, que é um espaço virtual que promove essa reunião. O ambiente de aprendizagem é integrado por vários servidores do País que atuam na área de compras públicas, de forma virtual. "É importante que as escolas de governo estejam em sintonia com as secretarias que lidam com o tema de compras públicas e que fortaleçam a capacidade dos servidores públicos de gerenciarem, isto é, não só saberem ler a legislação, mas que, quando terminado o processo licitatório, eles realizem o processo de gestão. Esse é o grande desafio atual", concluiu Paulo. ♦



OS DESAFIOS DO BRASIL PARA A RETOMADA DO CRESCIMENTO

DURANTE CONGRESSO CONSAD, BANCO MUNDIAL APRESENTOU PESQUISA SOBRE O PAÍS E MOSTROU QUE PRINCIPAL DESAFIO É CRESCER DE FORMA SUSTENTÁVEL

TEXTO: MARIA CLÁUDIA MEIRELES
FOTOS: GRUPO K



C

rescer de forma sustentável, sem perder as conquistas sociais. Este é o principal tema da pesquisa “Diagnóstico Sistemático de País” (SCD, na sigla em inglês) para o Brasil, do Banco Mundial – apresentada durante o IX Congresso Consad de Gestão Pública. O documento analisou os fatores que impulsionaram o desenvolvimento brasileiro nos últimos anos e os entraves ao crescimento, como um primeiro passo para buscar resolvê-los. Esses problemas de desenvolvimento, segundo concluiu a pesquisa, afetam 40% da população mais pobre.

Uma das questões é a baixa produtividade da economia brasileira. Entre 2003 e 2014, enquanto os salários mínimo e real cresceram em média 68% e 38%, respectivamente, a produtividade por trabalhador aumentou apenas 21%. Por trás desse descompasso, estão os problemas na infraestrutura, principalmente, nos portos, nas estradas e na área de logística; na economia pouco competitiva e de baixa inovação; em regulações excessivas; e no complexo sistema tributário. “Este é um tipo de diagnóstico que não tem recomendações e foi feito para tentar entender o real motivo dos problemas, tais como, a infraestrutura, a ineficiência dos serviços e a busca de soluções”, explicou o líder do Programa do Banco Mundial, Roland Clark.

Até 2014, segundo o estudo, o País passou por um período de crescimento, com a geração de empregos e a redução da pobreza e da desigualdade, sustentado pela alta no preço das commodities, iniciada na virada do

milênio. A inflação havia sido estabilizada e, no âmbito do meio ambiente, foram registrados grandes avanços com a redução do desmatamento, o que gerou crescimento compatível com o capital natural do Brasil.

Conforme o relatório, o crescimento baseado no consumo e a valorização real do câmbio favoreceram o setor de serviços, responsável pela maior parte da geração de empregos, beneficiando os trabalhadores menos qualificados. Combinados a isso, destacaram-se a formalização, a melhoria nas redes de proteção social e grandes aumentos do salário mínimo que elevaram os ganhos relativos dessa parcela menos qualificada, contribuindo, assim, para reduzir as desigualdades na distribuição da renda.

Mas, em 2015, o cenário mudou e os fatores que determinaram os avanços econômicos da última década foram revertidos. Roland Clark ressaltou que um dos principais motivos foi a queda dos preços internacionais das commodities que já tinham sinalizado tal tendência em 2012, com o petróleo. “Como a maioria dos mercados emergentes, o Brasil enfrenta perspectiva internacional muito mais sombria do que na maior parte do tempo, desde o início da década de 2000”.

O diagnóstico do Banco Mundial considerou que a mudança na perspectiva econômica tornou visível duas deficiências fundamentais da economia brasileira: a ausência de um crescimento forte e sustentável da produtividade, com a baixa taxa de crescimento agregado do Produto Interno Bruto (PIB) por trabalhador; e a

A PESQUISA ESTÁ DIVIDIDA EM QUATRO ETAPAS



sustentabilidade dos compromissos de gastos públicos, à luz do potencial de crescimento da economia.

“Sem a retomada do crescimento e a adoção de um modelo mais sustentável, menos dependente das *commodities* e do consumo, continuará a ser extremamente difícil conseguir melhorias no padrão de vida dos 40% mais pobres”, alertou Clark.

Já as políticas bem sucedidas ainda carecem de reforma social, com atualizações de dados e o alcance real dos programas. Ou seja, o novo estado gerou características importantes para a expansão da sua capacidade, mas, também, necessidades de soluções aos novos problemas ofertados com o desenvolvimento. E todos esses pontos foram discriminados no diagnóstico, compartilhado com o governo, em setembro de 2015.

ESTADOS E GASTO PÚBLICO

O levantamento mostrou a existência de um problema de coordenação entre os entes federados, o Distrito Federal e os cinco mil municípios do País. “Cada cidade quer controlar o seu espaço. Todas as instituições independentes, como o Tribunal de Contas da União e a Polícia Federal, por exemplo, são centros de poder, e isso implica que, obviamente, há dificuldade para as decisões serem tomadas e para o processo de reconhecimento de recursos”, advertiu o especialista.

Com a retomada da democracia, em 1980, o serviço público voltou a crescer, e, em 2008, a expansão excessiva dos gastos públicos gerou um colapso, resultando na forte retração econômica que assola o Brasil desde 2014. Os problemas na infraestrutura de transportes e na área de logística reduziram não apenas a competitividade dos produtores brasileiros nos mercados globais, mas, também, o nível de integração entre as regiões do País, permitindo grandes diferenças na produtividade e nos níveis de renda entre os estados.

Sobre o gasto público, o diagnóstico apontou que, para solucionar os dilemas fiscais, será essencial a redistribuição regional de renda e serviços para os mais pobres, em uma estrutura fiscal e macroeconômica sustentável. De acordo com a análise do Banco Mundial, a reforma na previdência social, alinhada à redução dos desperdícios, à revogação de subsídios ineficientes e à realocação de recursos para serviços que beneficiem, principalmente, os 40% mais pobres, pode ser a saída mais eficiente para os estados. “O grande problema não são os altos impostos e, sim, o sistema que é complexo, por diferentes interesses de estado e industriais”, afirmou Roland Clark.

O FUTURO DAS POLÍTICAS SOCIAIS

O ajuste fiscal e o progresso social não devem ser contraditórios, na afirmação do representante do Banco



Mundial. De acordo com a análise, existe espaço suficiente para manter políticas sociais progressistas, se forem realocados os gastos dos programas de benefícios que favorecem, principalmente, aqueles em melhor situação, como é o caso da aposentadoria.

Segundo o documento, as políticas sociais corresponderam a menos de 5% dos gastos totais do governo, em 2014, quando a previdência chegou a 30%. “O sistema público de aposentadorias vem apresentando déficits que diminuem diretamente o espaço fiscal que poderia ser usado para proteger os pobres e vulneráveis”, completou Clark.

Para promover novos avanços sociais, os próximos passos devem ser trilhados na melhoria da qualidade de serviços, tais como, saúde e educação. Mas, como é possível cumprir a meta? O diagnóstico indicou a possibilidade na eficiência nos gastos e no uso dos bens públicos bem como o fortalecimento das instituições e dos processos orçamentários. Reduzir essas transferências liberará recursos para melhorar os serviços públicos e as políticas voltadas à população desfavorecida.

OS DESAFIOS DE CRESCIMENTO VERDE

Por fim, o diagnóstico reconheceu a importância do Brasil no enfrentamento das mudanças climáticas e na redução do desmatamento. Após 1990, o Brasil emergiu como líder em novas tecnologias agrícolas, inclusive a agricultura de cultivo mínimo e a recente expansão de práticas agrícolas climaticamente inteligentes. Programas de regeneração de terras e reflorestamento foram implementados, com sucesso, em diversas regiões do País.

No entanto, para promover um desenvolvimento verde e inclusivo, o País ainda precisa avançar nas questões do gerenciamento de terras e de recursos hídricos.

Além disso, a pesquisa apontou que as cidades brasileiras podem-se tornar mais habitáveis e atraentes para os talentos e os investimentos globais se a poluição e os congestionamentos forem reduzidos e os riscos de catástrofes naturais ou climáticas forem atenuados. “O investimento público será necessário para concretizar essas oportunidades, mas o setor privado também pode desempenhar papel importante, se existirem políticas corretas em vigor”, destacou o documento.

VISÃO DO IPEA

O chefe da Assessoria Técnica da Presidência do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Alexandre de Ávila Gomide, também apresentou pesquisas e análises de diversos programas federais, tais como, Minha Casa Minha Vida, Programa Bolsa Família, Projeto de Integração São Francisco e Programa Nacional de Produção do Biodiesel. Algumas pesquisas convergem com a contextualização feita pelo Banco Mundial. “O atual ambiente político é disfuncional e muito complexo para que haja implementação de forma singular para políticas públicas, como oferta o BID”, analisou Ávila.

Segundo ele, outra questão importante é referente aos canais institucionalizados de participação da sociedade civil, nos processos decisórios das instituições públicas. “O Brasil, hoje, é um exemplo, inclusive estudado internacionalmente, devido à efetividade de muitas instituições participativas dos canais institucionalizados de diálogo entre Estado e sociedade”, contou. Tais canais potencializam a capacidade, não só técnica, mas, também, política, de o Estado definir, de modo legítimo, os objetivos e as implementações.

As capacidades estatais são outros atributos que o Estado deve possuir para promover, de forma eficaz, as políticas públicas. Nos estudos do Ipea, a questão está dividida em duas dimensões: na capacidade técnica-administrativa e na legitimidade. “Não podemos focar apenas na busca por eficiência, mas, também, na

legitimidade das ações, bem como na coordenação e na negociação das capacidades político-relacionais. São essas as dimensões que são valorizadas nas análises e nas pesquisas realizadas no instituto”, reforçou.

De acordo com o Ipea, estudos sobre os programas sociais encontraram associações interessantes entre a capacidade estatal e o desempenho, em termos de entrega de resultado, quando existe a presença do que é denominado “alta capacidade técnico-administrativa”; ou seja, a presença de organizações contando com profissionais qualificados, burocracias competentes e mecanismo efetivo de coordenação governamental foram determinantes para o sucesso desses programas. Outro achado interessante é que o processo de inovação, de revisão e de adaptação de políticas públicas, no sentido de melhorar o desenho do processo de regulamentação, já está associado nos casos estudados.

Na análise comparativa com os países do BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul), foi detectada uma desvantagem em termos de capacidades estatais para políticas na área produtiva, principalmente, nas áreas de tecnologia, industrial e de infraestrutura, com deficiências no segmento de planejamento, projetos, coordenação, escuta e na articulação de interesses, especialmente, com empresários. “Contudo, o Brasil ainda conta com instituições bastante poderosas que outros países não têm, especialmente, os do BRICS, que são importantes para fazer políticas públicas. Como é o caso do BNDES e da Petrobras, que são instituições públicas essenciais para se pensar em política industrial e tecnologia”, afirmou.

Alexandre também ressaltou que o Brasil conseguiu a integração entre políticas de proteção à renda, seguros sociais, transferências monetárias, saúde, educação e integração com serviço de cobertura universal. “Foram desenvolvidos instrumentos bastante interessantes de coordenação de política nas áreas sociais. Agora, precisamos fortalecer tais atividades buscando adequar o que apresenta ineficiência.” ♦

“Como a maioria dos mercados emergentes, o Brasil enfrenta perspectiva internacional muito mais sombria do que na maior parte do tempo, desde o início da década de 2000”

Roland Clark

A CRISE FISCAL E OS DESAFIOS PARA OS ESTADOS BRASILEIROS

SEGUNDO CONSULTOR DO SENADO FEDERAL, PEDRO JUCÁ,
PELO MENOS 18 ESTADOS ESTÃO COM DESPESA BRUTA DE
PESSOAL ACIMA DOS 60% DA RECEITA CORRENTE LÍQUIDA



TEXTO: RAFAELA FELICIANO
FOTO: GRUPO K

A

crise fiscal que o País enfrenta vem tirando o sono dos gestores de estado. Os efeitos negativos da recessão econômica sobre as receitas, o acúmulo dos restos a pagar e o forte crescimento das despesas de pessoal, nos últimos anos, resultaram na situação delicada de endividamento dos entes federados. A análise é do consultor do Senado Federal, Pedro Jucá, um dos principais palestrantes do IX Congresso Consad de Gestão Pública.

Segundo ele, apesar de a maioria dos estados apresentar "folga" nos limites de endividamento, a maior parte encontra-se com a situação financeira grave, contestando que o problema não está apenas na dívida, mas no excesso de despesas obrigatórias. De acordo com o Tesouro Nacional, de 2009 a 2015, as despesas de pessoal cresceram 38% em termos reais.

Levantamento recente, realizado por Jucá, mostra que, pelo menos, 18 estados estão com a despesa bruta

de pessoal acima dos 60% da receita corrente líquida. Os cálculos levaram em consideração as despesas de pessoal dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e mais o Ministério Público Estadual (MPE), sem as deduções permitidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). "O forte crescimento das despesas de pessoal só ocorreu pela 'criatividade', nos registros pelos governos estaduais, para fins de cumprimento dos limites da LRF. Hoje, apenas uma pequena parcela dos estados encontra-se dentro desses limites, quando os dados são ajustados pela metodologia da execução orçamentária", afirmou Jucá.



“Verifica-se um esforço fiscal dos estados para conseguir controlar esse componente neste ano, já que, em 2015, as despesas de pessoal cresceram 11% acima da inflação”

Pedro Jucá

No entanto, a análise do consultor apontou que as despesas de pessoal acumuladas até o final do 2º bimestre de 2016, comparadas com o mesmo período de 2015, apresentaram crescimento de 6%, em termos nominais, ou seja, valor inferior à inflação do período de 9,3%.

"Verifica-se um esforço fiscal dos estados para conseguir controlar esse componente neste ano, já que, em 2015, as despesas de pessoal cresceram 11% acima da inflação, em boa parte explicada pelos aumentos salariais concedidos no mandato anterior, com repercussões financeiras para o governante seguinte", explicou. Enquanto a despesa de pessoal equivale a 66% da receita corrente líquida, o serviço da dívida chega a 10%, custeio, a 18% e investimentos, a 8%.

BRECHAS NA LEI

Pedro Jucá considera que as lacunas existentes na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) agravaram a situação dos estados. Segundo ele, o aumento recente das despesas de pessoal só foi possível devido à inexistência do Conselho de Gestão Fiscal da LRF. "Isso deu liberdade aos estados para realizarem a 'contabilidade criativa' das despesas de pessoal, para fins de cumprimento dos limites impostos pela lei".

As despesas de pessoal possuem características peculiares em relação às demais: quando elas crescem, nunca conseguem ser reduzidas, já que os servidores são estáveis e a legislação proíbe a redução de salários. Dessa forma, aconselhou o consultor, elas devem ser criteriosamente planejadas com os serviços públicos demandados. "A maioria dos países do mundo adota hipóteses de ganhos de eficiência para recontratações, uma vez que os meios de trabalho disponíveis, com as novas tecnologias, permitem aumentos de produtividade", ressaltou.

Seguir os padrões internacionais pode ser uma das saídas ao Brasil. Além disso, Jucá reafirmou a necessidade da aplicação de critérios de exoneração, redução da jornada de trabalho e vencimentos, normatização do direito de greve do servidor bem como revisão das regras de aposentadoria. Para ele, "é preciso vedar algumas brechas da LRF, como, por exemplo, a possibilidade de conceder aumentos salariais com repercussões financeiras no mandato do governante seguinte".

RESTOS A PAGAR

Em 2015, com o agravo da crise econômica, os estados e o Distrito Federal recorreram ao mecanismo de restos a pagar, ou seja, deixaram de pagar por bens e serviços entregues para alcançar um superávit primário de R\$ 9,1 bilhões, no mesmo ano. A medida fez com que os governos estaduais



PEDRO JUCÁ CONSIDERA QUE AS LACUNAS EXISTENTES NA LRF AGRAVARAM A SITUAÇÃO DOS ESTADOS

saissem de um déficit primário de R\$ 13 bilhões, em 2014, para promoverem um ajuste fiscal de R\$ 22 bilhões, em 2015. No entanto, dois terços do ajuste foram realizados com o aumento dos restos a pagar. Segundo Jucá, esse tipo de despesa passou de R\$ 48 bilhões, no ano passado, para R\$ 62,9 bilhões neste ano – um aumento real de R\$ 14,7 bilhões.

Desse modo, os restos a pagar são aquelas despesas que o estado contratou e que, na maioria das vezes, o fornecedor já concluiu, mas não houve o pagamento.

A melhora do resultado fiscal, apurado pelo Banco Central, no ano de 2015, pode ser explicada, em dois terços, pelo aumento dos restos a pagar. Segundo o consultor, o fato revela a forte restrição financeira que os estados ainda passam. "Atrasar pagamentos não significa fazer ajuste fiscal, a obrigação continua existindo e terá de ser paga", afirmou.

Ao contrário da União, que pode elevar suas despesas e dispõe de flexibilidade para honrar os compromissos financeiros, os estados precisam de autorização para se endividar e, dessa forma, recorrem a dívidas com fornecedores. Por esse fato, Jucá alertou que a capacidade de atrasar pagamentos a fornecedores está chegando ao limite, em 2016.

"Há um enorme custo à economia com os atrasos e a imprevisibilidade dos pagamentos. Fornecedores passam por dificuldades, e cadeias de suprimento podem ser interrompidas. Ademais, há perdas irreparáveis de reputação de 'bom pagador' do governo (risco) que se refletem em sobrepreço nos processos licitatórios", ressaltou.

Para Jucá, a saída para o alívio financeiro dos estados é a proposta de renegociação com alongamento dos vencimentos e de redução temporária no fluxo de pagamento dos serviços da dívida. A questão está em tramitação no Congresso Nacional, na forma do Projeto de Lei Complementar nº 257/2016.

ACORDO COM O GOVERNO FEDERAL

No dia 20 de junho, os governadores reuniram-se, em Brasília, com o ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, e com o presidente interino, Michel Temer, e aceitaram um acordo para refinanciar a dívida das unidades da Federação. Entre as medidas, os estados e o Distrito Federal terão carência de seis meses nas parcelas até dezembro. A partir de janeiro de 2017, as prestações terão descontos, que serão reduzidos até julho de 2018.

Sendo assim, os estados terão 100% de desconto nas parcelas de julho até o final do ano. A partir de janeiro de 2017, o desconto cai para dez pontos percentuais, a cada dois meses, até ser zerado em julho de 2018, quando os estados voltarão a pagar o valor integral das prestações.

As 11 regiões que conseguiram, no Supremo Tribunal Federal, corrigir as dívidas por juros simples aceitaram desistir das ações na Justiça e voltarão a pagar as parcelas corrigidas por juros compostos, ou seja, multiplicado ao estoque da dívida. O que os estados deixaram de pagar à União nos quase três meses em que vigoraram as liminares será quitado em 24 vezes, a partir do próximo mês.

Além disso, o acordo está condicionado ao compromisso dos estados de limitar os gastos públicos. As cinco linhas de crédito concedidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) serão alongadas por mais 10 anos, a partir do termo aditivo, sendo concedidos quatro anos de carência.

RUMOS PARA O BRASIL

Muito é preciso ser feito para que a Administração Pública possa reagir e retomar o desenvolvimento socioeconômico do país. Mas, a missão não é impossível, como atestou a presidente do Consad, Alice Viana. "É necessário que a Administração Pública brasileira enfrente as reformas necessárias, como a da previdência e a do setor público, tanto em termos de prestação de serviços quanto em tamanho, funções e papéis. Ações que são urgentes diante do contexto da profunda recessão na qual estamos mergulhados", destacou.

Para ela, adequar os custos do Estado brasileiro é fundamental para a recuperação da credibilidade e a retomada dos investimentos no país. "O setor produtivo deve promover ganhos econômicos; assim, teremos as receitas necessárias para financiar as políticas públicas, pois não se pode falar em políticas públicas sem ter capacidade de receita para sustentá-las", completou.

O secretário de Estado da Gestão Estratégica e Administração do Estado de Roraima, Frederico Linhares, frisou, ainda, que incentivar o aprimoramento das compras públicas também deve ser incluído como medida para o combate à guerra fiscal. "O Brasil vive um momento complicado de crise econômica em que toda

a economia que o governo fizer poderá ser revertida em benefício de produtos e de serviços para a população". Segundo ele, quanto mais o sistema de compras governamentais for eficiente, moderno, transparente e honesto, certamente, a população receberá um serviço e um produto de melhor qualidade.

O subsecretário de Administração da Casa Civil do Governo do Distrito Federal, Mário Ribeiro, considerou que a troca de informações entre os entes federados deve fazer parte do planejamento de combate à crise. E acredita que o IX Congresso Consad trouxe oportunidades para o debate nacional. "É um momento ímpar para trocarmos experiências com colegas do Brasil inteiro que passam situações semelhantes as que passamos. No contexto econômico atual e político que o Brasil está vivendo, o congresso ganha importância ainda maior diante dos desafios que nós, servidores públicos, estamos enfrentando na administração".

O consultor Pedro Jucá também reafirmou a necessidade da normalização da política como outra importante demanda para a retomada do crescimento econômico. "A incerteza é o pior caminho ao mercado financeiro. O Brasil está mergulhado em uma profunda crise e, tenham certeza, soluções fáceis não nos tirarão dela."◆

ENTENDA O MECANISMO DE RESTOS A PAGAR

1 Em primeiro lugar, é realizado o empenho, que é quando se chega ao final de um processo licitatório e o estado faz a contratação do serviço.

2 Depois, temos a liquidação, que acontece quando o fornecedor entrega os bens ou presta o serviço contratado. É o reconhecimento formal que constata a obrigação de pagar do Estado.

3 E, por último, o pagamento, quando tal obrigação extingue-se.



RENATA VILHENA, CAIO MARINI E BRUNO QUICK

PREMIADOS COMO MÉRITO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA

**SEBRAE RECEBE HOMENAGEM POR ATUAÇÃO NO FOMENTO
DO USO DO PODER DE COMPRA DO GOVERNO JUNTO AOS
PEQUENOS NEGÓCIOS, ASSIM COMO AS PERSONALIDADES
RENATA VILHENA E CAIO MARINI**

TEXTO: RAFAELA FELICIANO
FOTOS: GRUPO K

R

econhecer a atuação profissional, no campo de gestão, da pesquisa ou da política em defesa da Administração Pública é o lema do Prêmio Mérito Consad, honraria destinada àqueles que engrandecem o trabalho em nosso país. E, em 2016, a edição anual trouxe uma novidade: consagrou, pela primeira vez, uma entidade, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A homenagem marca a atuação pelo fomento do uso do poder de compra do governo junto aos pequenos negócios e a indução do desenvolvimento sustentável.

“O Sebrae representa muito bem as iniciativas voltadas ao micro e pequeno empreendedor, contribuindo com a geração de empregos, com a redução das desigualdades e com o desenvolvimento da gestão pública, já que temos grandes parcerias na elaboração de processos de compras públicas dos estados”, afirmou a presidente do Consad, Alice Viana.

C

Criado em 1972, o Sebrae é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia, por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, e na realização de feiras e de rodadas de negócios.

De acordo com o gerente de Políticas Públicas do Sebrae Nacional, Bruno Quick, o prêmio é muito importante para reforçar a necessidade de atenção ao ambiente de negócios, principalmente das micro e pequenas empresas, nicho dominante no Brasil, que, muitas vezes, fragilizam-se diante da burocracia de algumas medidas. Segundo ele, a parceria é fundamental para o bom desenvolvimento do Brasil, principalmente no momento crítico em que vive o país, tanto na área política quanto na econômica.

“Precisamos refletir: no Brasil, o que é maior: a crise ou a oportunidade? Sabemos que a resposta certa é a oportunidade. E, nós, também sabemos o que fazer”, ressaltou Quick. O gerente do Sebrae também explicou que o Brasil é um dos países mais bem posicionados no ranking de empreendedorismo, mas que não consegue liberar essa energia para promover o desenvolvimento das empresas e gerar emprego.

Na avaliação da coordenadora do Comitê Científico do Congresso Consad, Evelyn Levy, o conselho tem notado instituições que ajudam, de forma expressiva, na construção da gestão pública e que merecem reconhecimento. “No caso do Sebrae, existe uma parceria profícua com o Consad que tem levado ao aumento de compras governamentais feitas para pequenas e microempresas. Acredito que, a partir deste ano, outras organizações também serão sinalizadas como instituições parceiras”, explicou Levy.

O outro agraciado foi Caio Marini, diretor do Instituto Publix e professor associado da Fundação Dom Cabral. Marini fez parte da equipe que desenvolveu a metodologia de Governança Para Resultados (GPR) e, atualmente, coordena o Projeto Governança Inovadora, no âmbito do RN Sustentável/Banco Mundial, do Rio Grande do Norte. Coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN) e com o apoio da consultoria do Instituto Publix, o Governança Inovadora é o maior projeto de modernização da gestão pública já realizado no Rio Grande do Norte. A iniciativa é custeada com recursos do tesouro estadual, por meio de financiamento do Banco Mundial/RN Sustentável.

“O tema gestão pública vem ganhando cada vez mais relevância em diversas agendas. Em primeiro lugar, na própria agenda pública. A administração percebeu a importância que a gestão tem para o desenvolvimento das organizações na direção dos seus resultados. Em segundo, está o âmbito empresarial. O empreendedor começa a perceber que, para o desenvolvimento do ambiente favorável dos negócios à competitividade, é fundamental o papel do Estado e do desenvolvimento da gestão pública. E em terceiro, a agenda política, como forma de alcançar as ações”, disse Marini. Ele também é consultor, junto a organismos internacionais, nas áreas de reforma do Estado e governança pública.

A medalha também foi entregue à consultora em Gestão Pública, Renata Maria Paes de Vilhena, também integrante do Instituto Publix e consultora especialista do Movimento Brasil Competitivo, desde janeiro de 2015. “Juntos, a gestão pública poderá avançar. Por meio das boas práticas vamos alcançar melhorias para a administração e, consequentemente, para a sociedade de uma forma geral”.

“Em relação ao doutor Caio Marini e a doutora Renata Vilhena, ambos integraram equipes de governo, têm trabalhos exitosos desenvolvidos que são compartilhados nas diferentes regiões do país e que, de fato, contribuíram para o envolvimento na gestão pública, um reconhecimento da capacidade de trabalho e de colaboração do desenvolvimento da gestão do nosso país”, afirmou a presidente do Consad, Alice Viana. ♦



FÓRUM CONSAD EM BELÉM

Nos dias 1 e 2 de setembro, os secretários de Estado da Administração/Gestão de todo o Brasil participam do 10º Fórum Consad. O encontro será realizado no hotel Atrium Quinta de Pedras, em Belém/PA. O fórum conta com o apoio do Governo do Pará.



NOVOS MEMBROS

Em junho, durante o IX Congresso Consad de Gestão Pública, em Brasília, os secretários de Administração/Gestão reuniram-se para decidir, por meio de votação, os novos membros da diretoria do Conselho. Foram eleitos como novo 1º vice-presidente, o secretário de Goiás, Joaquim Mesquita; como 2º vice-presidente, o secretário de Roraima, Frederico Linhares; e, como membro do Conselho Fiscal, o secretário do Ceará, Hugo Santana.



SIGA O CONSAD NAS REDES

O Consad está presente nas redes sociais. No [Facebook](#) ([/Congresso.Consad](#)) e no [Twitter](#) ([@consad_](#)), é possível ficar sabendo, em tempo real, informações sobre os fóruns, os congressos, os eventos apoiados pelo Conselho, notícias sobre a entidade, os grupos de trabalho e as secretarias espalhadas pelo País.

ANÚNCIO G&D

O Consad já começou a comercializar espaços publicitários para a próxima edição da revista **GOVERNANÇA & DESENVOLVIMENTO**, prevista para ser lançada em janeiro de 2017. A publicação, especializada em gestão pública, tem duas edições por ano e é distribuída em todo o Brasil. Para receber o mídia kit, entrem em contato: (61) 3223-0043 e comercial@apcomunicacao.com.br.





A BIOMETRIZAÇÃO COMO CAMINHO PARA O CADASTRO ÚNICO DE IDENTIFICAÇÃO

MÉTODO MOSTRA EFICIÊNCIA NA COMPROVAÇÃO DA
IDENTIDADE DO ELEITOR, GARANTINDO MAIOR PROTEÇÃO



Brasil possui cerca de 48 milhões de pessoas com cadastro biométrico eleitoral, o que faz do nosso país referência no mundo em sistema de votação. O método automático de reconhecimento individual, baseado em medidas biológicas, como a impressão digital, tem mostrado eficiência na comprovação da identidade do eleitor, garantindo, assim, mais proteção contra fraudes e atos ilícitos.

Imagine poder utilizar algo parecido que reúna todos os dados de identificação em apenas um documento? A Justiça Eleitoral retomou o debate, e, agora, a Câmara dos Deputados analisa o Projeto de Lei nº 1.775/2015, que dispõe sobre a criação do Registro Civil Nacional (RCN). A ideia é que o documento tenha todos os dados do cidadão, identificado de forma biométrica, com base no banco de dados da Justiça Eleitoral e do Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc), criado pelo Poder Executivo, em 2009.

Durante o IX Congresso Consad de Gestão Pública, autoridades e especialistas no assunto reuniram-se para discutir sobre a gestão da identificação cidadã aplicada à modernização dos serviços públicos, com

experiências internacionais e perspectivas para o Brasil. Para o presidente do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Gilmar Mendes, o modelo de cadastro biométrico eleitoral, a biometrização, pode ser o caminho para a ideia da identidade única.

Gilmar Mendes lembrou que o Brasil possui um dos sistemas burocráticos mais engessados do mundo e o modelo de identificação civil nacional pode trazer grandes avanços, como o cruzamento de dados entre os órgãos da Administração Pública. A ideia, segundo Mendes, é ter um cartão com chip para que exista uma forma de acesso único em todos os serviços governamentais oferecidos à sociedade, como, por exemplo, programas sociais e previdência. “Uma experiência singular em um universo carente de informações”, ressaltou Mendes.

PROJETO DE LEI Nº 1.775/2015

Em tramitação na Câmara dos Deputados, o PL nº 1.775/2015, de autoria do Poder Executivo, prevê que informações sobre o Registro Geral (RG), a Carteira de Habilitação, o Título de Eleitor, entre outras, sejam concentradas no registro único. Segundo a proposta, caberá à Justiça Eleitoral atribuir um número de RCN

“A Justiça Eleitoral vem aperfeiçoando o sistema, e a biometrização é imprescindível. Não é raro ter pessoas que possuam várias carteiras de identidade. Em Goiás, com a biometrização, identificamos um cidadão com 40 títulos eleitorais.”

Gilmar Mendes



PROJETO DE LEI Nº 1.775/2015

A IDEIA É QUE O DOCUMENTO REÚNA TODOS OS DADOS DO CIDADÃO, IDENTIFICADO DE FORMA BIOMÉTRICA, COM BASE NO BANCO DE DADOS DA JUSTIÇA ELEITORAL E DO SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE REGISTRO CIVIL (SIRC), CRIADO PELO PODER EXECUTIVO, EM 2009.

a cada brasileiro e fornecer o documento. A primeira emissão seria gratuita.

Atualmente, cada unidade da federação emite um documento de identidade próprio, como, por exemplo, o RG. Por conta disso, a mesma pessoa consegue ter mais de um registro fornecido por estados diferentes. Pela proposta, o RG e o CPF continuariam existindo. Porém, o RCN contaria com um banco de dados integrado com as impressões digitais e a fotografia dos cidadãos.

“A Justiça Eleitoral vem aperfeiçoando o sistema, e a biometrização é imprescindível. Não é raro ter pessoas que possuam várias carteiras de identidade. Em Goiás, com a biometrização, identificamos um cidadão com 40 títulos eleitorais. Ou seja, a ferramenta

permite avanço real sobre as informações do eleitor”, exemplificou o presidente Gilmar Mendes.

De acordo com a proposta, a base de dados do RCN deverá ser armazenada e gerida pela Justiça Eleitoral. Esta deverá mantê-la atualizada e adotará as provisões necessárias para assegurar a integridade, a disponibilidade, a autenticidade, a confidencialidade de seu conteúdo e a interoperabilidade entre os sistemas eletrônicos governamentais. A Justiça Eleitoral deverá garantir ao Poder Executivo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios o acesso à base de dados do RCN, de forma gratuita, exceto quanto às informações eleitorais.

O presidente do TSE também convidou os administradores públicos a participarem dos debates da

Câmara dos Deputados, com o objetivo de aprimorar a proposta. “É importante que se aproximem do projeto, nesse universo ainda carente de desenvolvimento e de informação. Precisamos submeter o PL a uma crítica intensa para que possamos aproveitar todas as expertises sugeridas. Será de grande utilidade ter gestores no âmbito da Administração que pudessem nos ajudar a ampliar a utilidade desse modelo que se está a desenhar”, garantiu.

O relator da Comissão Especial que analisou a

proposta, deputado Julio Lopes (PP-RJ), defendeu a manutenção do CPF devido a bilhões de transações que ocorrem com essa identificação. Por isso, segundo ele, modificar o número seria colocar obstáculos para a população brasileira. Uma das ideias propostas é criar o RCN com nova numeração, mantendo o CPF, mas com emissão e regulamentação da Receita Federal.

O PL nº 1.775/2015 sugere a revogação da Lei nº 9.454/1997, que criou o Cadastro Nacional de Registro de Identificação Civil.

MAS, O QUE É BIOMETRIA?

A palavra biometria vem do grego: *bios* (vida) e *metron* (medida). Designa um método automático de reconhecimento individual, baseado em medidas biológicas, anatômicas e fisiológicas e em características comportamentais.

As biometrias mais implementadas incluem as impressões digitais, reconhecimento de face, íris, assinatura e até a geometria das mãos. Todo sistema biométrico é preparado para reconhecer, verificar ou identificar uma pessoa que foi previamente cadastrada.

Para o reconhecimento individual, são coletados dados biométricos, por meio de sensores que os colocam em formato digital. Quanto melhor a qualidade do sensor, melhor será o reconhecimento alcançado. De acordo com o TSE, no cadastramento que é efetuado pela Justiça Eleitoral, os dados são coletados por um scanner de alta definição.

De forma pioneira, o recadastramento biométrico foi lançado, com sucesso, em três cidades, de três estados diferentes, com foco

nas eleições municipais de 2008. Naquele pleito, os pouco mais de 40 mil eleitores de Colorado do Oeste (RO), Fátima do Sul (MS) e São João Batista (SC) foram identificados biometricamente.

Em 2010, o cadastro foi realizado com mais de 1,1 milhão de eleitores, de 60 cidades, de 23 estados. No ano de 2012, a tecnologia alcançou mais de 7,7 milhões de eleitores, incluindo 299 municípios, de 24 estados.

Já nas eleições gerais de 2014, foram identificados pela biometria mais de 21 milhões de eleitores de todos os estados e do Distrito Federal, incluindo 15 capitais. No primeiro semestre de 2015, mais de 24,5 milhões de eleitores brasileiros já estavam aptos a serem identificados pelas impressões digitais, nos pleitos realizados pela Justiça Eleitoral.

E, neste ano, o TSE já contabiliza mais de 48 milhões de pessoas com cadastro biométrico eleitoral, e a perspectiva é que esse número continue a crescer nos próximos meses.



IDENTIFICAÇÃO CIDADÃ

Para a assessora especial da Casa Civil, Patrícia Souto Audi, o projeto do TSE não é suficiente, mas pode ser considerado um primeiro passo para a construção de uma base única de identificação digital. "Há anos, o governo federal discute tal ideia, mas sem sair do lugar, pois o Estado foi construído a partir das bases de políticas públicas. O nosso maior desafio é começar a reconhecer o cidadão como único e não mais como vários cidadãos, o que deve ser solucionado com a identificação única", reforçou.

O Estado do Ceará é uma das regiões que busca utilizar a validação biométrica identificada na carteira de identidade. De acordo com o secretário de Planejamento e Gestão do Estado, Hugo Santana, o objetivo é que, até 2018, todos os eleitores já estejam cadastrados.



"São aproximadamente nove milhões de habitantes, para oito milhões de RGs. Apenas quatro milhões fazem parte de uma base de dados, o que dá margem para a duplicação do Registro Geral no próprio estado", explicou Santana. O projeto de biometria, na avaliação do secretário, vai dar agilidade a serviços realizados em hospitais, em escolas e em investigações criminais, todos baseados nas impressões digitais.

Na ocasião, o secretário também citou os resultados alcançados com as centrais de atendimento Vapt-Vupt, implantadas por meio de Parcerias Públíco-Privadas (PPPs). No Ceará, as centrais Vapt-Vupt funcionam em Fortaleza, e duas, no interior do Estado (Zona Norte e Zona Sul), proporcionando, em um único local, emissão de carteira de identidade, re-

novação da Carteira de Habilitação, boletim de ocorrência, além da oferta de serviços do governo federal, com média diária de atendimento de 2 a 3 mil pessoas e um elevado nível de satisfação do cidadão atendido.

"Neste momento de recursos limitados e demandas diversas, temos de buscar oportunidades para tentar alcançar os recursos necessários. Ainda há serviços, prestados de forma isolada, que poderiam estar nessas centrais. O estado tem buscado otimizar o uso dessas centrais", disse Hugo Santana.

CENÁRIO INTERNACIONAL

No cenário internacional, para o consultor em temáticas de políticas públicas de desenvolvimento digital da Desarrollo Digital, Alejandro Barros, a tecnologia é uma grande aliada no combate à fragmentação institucional.

Segundo ele, a identificação digital é um dos segmentos centrais para a potencialização e a disponibilização dos serviços, além de garantir a confiança governamental.

Barros apresentou diversos modelos internacionais de sucesso utilizados em países, como Estônia, Singapura, Canadá e Austrália. Na América Latina, Uruguai, Chile, Equador e Colômbia também já iniciaram projetos no segmento. "Estudos apontam que a qualidade de prestação de serviços é o elemento principal para a garantia de confiança no governo e, no Brasil, o assunto ainda está em uma posição ruim, pois exige nível transacional muito elevado", disse Barros.

Para o especialista em Modernização do Estado, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Pedro Farias, não são apenas os avanços tecnológicos que constituem os projetos de desenvolvimento digital, mas aspectos mais complexos, como políticos, culturais e regulatórios. "É claro que não estamos falando apenas de cenários em países que são vanguarda em tecnologia, mas temos regiões próximas à realidade brasileira nas quais o BID tem a oportunidade de apoiar projetos diversificados, em diferentes aspectos. O Brasil precisa buscar modelos com mais sustentabilidade", afirmou.

Os BID é a principal fonte de financiamento multilateral, em 26 países da América Latina e do Caribe. O banco concede empréstimos e faz operações de cooperação técnica não reembolsáveis e levanta recursos no mercado internacional, com taxas de mercado favoráveis, possibilitando o empréstimo de recursos a custos competitivos. ♦





APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS, POR MEIO DE AUDITORIAS COM USO INTENSIVO DE TI

Estratégias de priorização de auditorias, na folha de pagamento do Governo do Distrito Federal (GDF)
Wellington de Andrade Moreira

O Distrito Federal conferiu *status* constitucional para o controle da remuneração dos servidores/empregados públicos. A atividade tem por finalidade a execução de auditorias e de inspeções nos atos de admissão, de concessão e de revisão de aposentadorias, reformas e pensões bem como a análise da legitimidade de pagamentos efetuados aos colaboradores. Como realizar esse trabalho de forma eficiente, considerando a complexidade intrínseca da análise dos atos de pessoal, o impacto dos gastos nessa área e o limitado quantitativo de servidores disponíveis nos órgãos de controle? A Controladoria-Geral do DF, por meio da Coordenação de Auditoria de Pessoal, compartilha as estratégias que estão em curso, destacando a utilização de recursos avançados de Tecnologia da Informação, com softwares especializados em Business Intelligence, para a análise de grandes quantidades de dados assim como para a realização de trilhas de auditoria, a formalização de acordos de cooperação técnica e a aproximação técnica com diversos órgãos, além de auditorias de forma cíclica, com a emissão de ordem de serviço anual – de tal forma que sejam auditadas todas as rubricas componentes da folha de pagamento. O resultado impacta, significativamente, as finanças públicas do referido ente federativo.

Auditória preventiva da folha de pagamento do governo federal – Siape
César Marmore Rios Mota e Samuel Farias Milanez

As despesas realizadas com pessoal e com encargos sociais representam, aproximadamente, 9% das despesas constantes do Orçamento Total da União – cerca de R\$ 2,36 trilhões, sendo mais de 70% desse volume de recursos destinados ao pagamento de despesas com o Poder Executivo federal. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão vem buscando o aperfeiçoamento dos processos de geração da folha de pagamento, com mecanismos de transparência e de controle assim como de automação e de eliminação de atividades operacionais para as setoriais e seccionais de recursos humanos. A iniciativa tem a intenção de melhorar a qualidade dos gastos da folha de pagamento, tornar-se um instrumento de gestão para as setoriais e seccionais de recursos humanos e fazer com que haja o envolvimento da alta direção, com a maior despesa computada pela União. Anteriormente a esse processo, os trabalhos realizados com a folha de pagamento do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) eram, em sua maioria, relacionados a atos já concluídos pelas unidades de recursos humanos. Assim, apesar de impedir o sequenciamento da prática de atos irregulares, havia dificuldade em encontrar meios de se efetivar o resarcimento de despesas já realizadas.

A tecnologia aplicada nas auditorias da CGU em favor do aperfeiçoamento da gestão de pessoas

Ronald da Silva Balbe e Henrique César Sisterolli Kamchen

A Controladoria-Geral da União (CGU) foi criada, em 2003, com a atribuição de assistir à Presidência da República, conduzindo trabalhos de defesa do patrimônio público, controle interno, auditoria pública, combate à corrupção, ouvidoria e incremento da transparência da gestão, no âmbito da Administração Pública federal. Nesse contexto, a auditoria da gestão de pessoas apresenta-se como eficaz ferramenta de avaliação do desempenho dos administradores e das organizações.

No início dos anos 2000, em razão da crescente complexidade, do volume e da escassez de recursos humanos, no órgão de auditoria e de controle interno, foram desenvolvidas trilhas de auditoria com o cruzamento de dados computacionais da folha de pagamento. Hoje, tanto a atividade de análise de atos de admissão, de aposentadoria e de pensão como dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e outros sistemas estruturantes do governo federal fazem uso intensivo de Tecnologia da Informação e Comunicação. Sem os modernos meios tecnológicos, a atividade de avaliação da consistência da folha de pagamento de mais de 1 milhão de servidores ativos e aposentados seria inviável. Com a ampla cobertura dos gastos, a CGU ainda vem avaliando a governança da gestão de pessoas.

SINTONIA FINA NO PROCESSO DE ENTRADA NO SERVIÇO PÚBLICO: CONCURSO PÚBLICO, ESTÁGIO PROBATÓRIO E ROTATIVIDADE

Fatores que afetam a rotatividade e a evasão de talentos na Administração Pública brasileira: o caso dos gestores públicos

Maria Martha Mota, Evelyn Levy e Fernando Coelho

O desenho do setor público no Brasil mudou radicalmente nos últimos 25 anos. Com a Constituição de 1988, os concursos públicos para funcionários do Estado tornaram-se obrigatórios. Quando os principais problemas fiscais foram superados no início dos anos 2000, um grande número de concursos públicos foi aberto nos níveis federal, estadual e municipal. O mercado de trabalho do setor público tornou-se, portanto, muito dinâmico. Milhares de funcionários públicos foram recrutados para a prestação de serviços no Poder Judiciário e para a gestão de políticas públicas nos últimos 10 anos. Há uma percepção clara, no entanto, que há grande rotatividade, especialmente nos cargos de gestores públicos – trata-se de uma carreira de alta burocracia, que visa a modernizar a Administração Pública nas atividades de gestão governamental e de políticas públicas. Algumas



hipóteses serão testadas sobre as possíveis causas da rotatividade nessa carreira, apoiadas pela literatura atual sobre o profissionalismo no setor público. Não só a idade, mas também uma lacuna geracional, no sentido de valores e de habilidades técnicas, poderiam explicar, em parte, a não retenção destageração mais jovem. Por outro lado, o ambiente institucional pode desempenhar papel importante na permanência e na motivação desse profissionais.

A gestão do desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs), durante o período de estágio probatório: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Poder Executivo de Minas Gerais

Marcelo Augusto Costa, Alicita Joana Miranda Guimarães, Ana Paula Valladão Ferreira e Fernanda de Siqueira Neves

O artigo analisa o processo de Gestão do Desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs), em exercício, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG), durante o estágio probatório, no período de 2012 a 2014. Trata-se de pesquisa qualitativa que busca identificar aspectos facilitadores e críticos inerentes a esse processo. Contou-se com pesquisas bibliográfica e documental, observação



participante, pesquisa de campo e realização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstram que a formação específica em Curso em Administração Pública (CSAP); a consolidação do modelo e da metodologia utilizada no processo de Avaliação Especial de Desempenho (AED); a maior utilização de instrumentos, como o PGDI, e de práticas, como o fornecimento de *feedbacks*; bem como o maior apoio da unidade de recursos humanos e da alta administração revelam-se os principais fatores facilitadores inerentes ao processo de AED dos EPPGGs. Em contrapartida, observa-se como principais oportunidades de melhoria a intensa rotina da secretaria analisada, o que dificulta os acompanhamentos previstos, a negligência ou a prática ocasional de algumas etapas do processo de gestão do desempenho.

PAINEL 3

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO, ALOCAÇÃO DE PESSOAL E OCUPAÇÃO DE CARGOS

É possível pensarmos em seleção meritocrática para ocupação de cargos comissionados: os casos do Rio de Janeiro e de Pernambuco

Laura Angélica Moreira Silva, Rosandra Elizabeth Padron Armada, Renata de Araújo Rodrigues e Bruno Bondarovsky

Partindo do pressuposto de que o servidor público, com o recurso humano, conduz as políticas públicas, tenta-se traçar, neste artigo, um breve debate sobre como a gestão de recursos humanos é tratada. Previamente, pode-se afirmar que há, por parte da população, certa desconfiança no funcionário público, principalmente naqueles que ocupam cargos comissionados. Frente ao exposto, o objetivo deste trabalho é resgatar a importância da seleção meritocrática para a ocupação de cargos comissionados, por meio de processos seletivos públicos que se sujeitem a rigorosos critérios e à avaliação sistemática e transparente do seu desempenho. A metodologia debruça-se no escopo qualitativo, a saber, levantamento bibliográfico e documental acerca da temática e estudo de dois casos considerados de sucesso: um no Estado de Pernambuco e outro na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados mostram que ferramentas voltadas para a meritocracia favorecem a alocação de pessoas, principalmente, se o método seguir o perfil de competências individuais, para além do conhecimento técnico. Contudo, infere-se que o método de seleção utilizado não foi o mesmo, afinal cabe à Administração considerar suas especificidades e necessidades.

Os policiais foram alocados com justiça? Uma análise da Polícia Civil do Distrito Federal sob o enfoque da justiça organizacional

Helder Arns Pedron

A justiça organizacional tem implicações diretas sobre a satisfação, o comprometimento e o desempenho dos funcionários, dentre outros fatores relacionados ao com-

portamento organizacional. No presente estudo, o autor investiga a percepção de justiça na carreira de agentes e de escrivães da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), no aspecto da alocação da força de trabalho. O assunto é relevante tanto para os servidores quanto para os cidadãos, que desejam ter policiais mais motivados e comprometidos. Uma versão adaptada da escala de percepção de justiça organizacional foi administrada a 125 policiais. Os resultados demonstram baixa percepção de justiça procedimental e distributiva; isto é, os procedimentos adotados para alocação assim como o resultado das alocações são tidos como injustos pelos servidores. A percepção de justiça interacional, referente à qualidade da relação entre chefes e subordinados, foi média. Houve diferença significativa entre os departamentos de atividade-fim, em relação à justiça distributiva e de procedimento. Observou-se, ainda, que as mulheres perceberam mais justiça distributiva do que os homens. Os resultados são discutidos em termos de inovações sobre o sistema de distribuição das lotações, como medida relevante para a instituição.

Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado

Antonio Isidro-Filho e André Luiz Marques Serrano

Os movimentos de reforma da Administração Pública ensejaram mudanças importantes no setor público brasileiro, com o aprimoramento de processos de trabalho, a reorganização da capacidade operacional do Estado, além da indução de processos de desburocratização da gestão pública. Por conta disso, as unidades de gestão de pessoas adquiriram novas atribuições orientadas à consecução das estratégias organizacionais. Assim, é oportuno discutir métodos e técnicas de planejamento e de dimensionamento da força de trabalho que integrem as perspectivas táticas e estratégicas das organizações, suportando a tomada de decisão gerencial, no sentido de adequar, prospectar, ajustar e modelar estruturas organizacionais, processos e equipes de trabalho. Esta

INovação no setor público: avanços e dilemas

Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público, a partir de experiências internacionais precursoras

Bruno Queiroz Cunha

Intuitivamente, o termo inovação não tende a ser associado ao setor público. Governos são tidos como pouco dinâmicos e anti-inovadores pelo senso comum, o que é, recorrentemente, referendado por analistas e por estudiosos do Estado, com destaque para visões mais tradicionais de gestão pública. Entretanto, inovação no setor público tem-se constituído em um campo de destaque, ainda que interdependente de outros. No aspecto conceitual, inovação em governo pode ser entendida como o processo de criação de novas ideias e de sua transformação em valor para a sociedade. O que também se verifica é que a inovação em organizações públicas resulta de, ao menos, um duplo movimento evolutivo científico. Esse movimento envolve, por um lado, a teoria dedicada explicitamente à inovação tecnológica e industrial e, em paralelo, as evoluções analíticas dentro das ciências sociais. Como consequência desse avanço teórico multidisciplinar, o que se denota é que, além do âmbito puramente teórico, instâncias oficiais de governo e mesmo organismos supranacionais também passaram, gradativamente, a contemplar a discussão. É justamente no terreno dos pronunciamentos documentais de caráter institucional que se situa a intenção de pesquisa deste trabalho.

Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação

Pedro Cavalcante, Marizaura Reis de Souza Camões e Willber da Rocha Severo

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, organizado pela Escola Nacional de Administração Pú-

pesquisa, realizada em uma organização do Poder Executivo federal, desenvolve e implementa uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho. A partir de uma matriz ortogonal, diversos caminhos de decisão podem ser seguidos pela gestão de pessoas. Como con-

tribuição, espera-se que a metodologia desenvolvida possa orientar a automação de processos de trabalho, a realocação de quadro de pessoal, a instrução de treinamentos específicos, a otimização de recursos e a diminuição de custos na Administração Pública.



disseminação de soluções inovadoras como inspiração e referência para o avanço da capacidade de governo e a valorização dos servidores públicos que atuam de forma proativa e empreendedora.

Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014

Antonio Isidro-Filho

Inovação no setor público tem sido definida como criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de prestação de serviços que resultam em melhora significativa na eficiência, eficácia e efetividade de resultados gerados pelo Estado. A implementação de inovações no setor público oferece oportunidades consideráveis para o crescimento econômico e a atração de investimentos para viabiliza-

ção de ações estruturantes de um país. Este artigo trata da inovação na gestão pública federal, a partir de experiências organizacionais premiadas entre 1999 e 2014, no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela ENAP. Os dados foram codificados e categorizados por meio de protocolo específico de análise de conteúdo, o que permitiu a triangulação de dados entre pesquisadores do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Inovação e Estratégia da Universidade de Brasília (UnB). As categorias utilizadas foram: características gerais da organização, tipos de inovação, barreiras à inovação, facilitadores de inovação, indutores de inovação e benefícios da inovação. Os resultados apontam, em geral, que as inovações ocorrem em nível de *back-office*, caracterizadas principalmente como incrementais e de melhoria. Resistência e conflito de interesses mostram-se como principais barreiras à inovação.

O APRENDIZADO DAS ESCOLAS DE GOVERNO NO BRASIL

Gestão de pessoas: a Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) em foco

Vera Ruth de Carvalho Fidalgo, Luiz Frederico Franco Pacheco, Ruy Martini Santos Filho e Rosirayna Maria Rodrigues Remor



blica, foi criado em 1996 e tem sido, desde então, a principal ferramenta de premiação e de prospecção anual de inovações implementadas pelo governo federal. Ao longo desses 20 anos, o concurso recebeu 1.934 inscrições, premiou 362 iniciativas e criou um banco de soluções inovadoras na Administração Pública brasileira. No sentido de aprofundar o conhecimento acerca dessa importante iniciativa, apresenta-se, aqui, um panorama do concurso, com alguns exemplos emblemáticos da inovação, como ferramenta propulsora de transformação em organizações públicas. O texto sumariza os resultados dos principais estudos acadêmicos e profissionais que foram realizados, tendo como referência o banco de dados produzido pelo prêmio. A síntese dos resultados dessas pesquisas mostra o pleno alcance dos objetivos iniciais do concurso, quais sejam: o incentivo à implementação de iniciativas inovadoras de gestão que contribuam para a melhoria dos serviços públicos, a

Com a preocupação de proporcionar aperfeiçoamento constante aos agentes públicos do Estado do Pará, foi instituído, em 1997, o Programa de Desenvolvimento e Valorização do Servidor, diretamente vinculado à Secretaria de Administração do Pará (Sead-PA). Em 2003, o governador Simão Jatene sancionou a Lei Estadual nº 6.569, que criou a atual Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA), como forma de reconhecer a importância da qualificação contínua do servidor público, para o bom funcionamento da máquina estatal, e entendendo-o como elo essencial na relação entre o Estado e seus cidadãos. Atualmente, a EGPA conta com 129 servidores em seu quadro funcional e 14 salas de aula. Neste artigo, os autores traçaram uma retrospectiva histórica das ações da escola,

de 2011 até 2015, como a parceria com instituições para especializações, mestrado e doutorado, a realização do Festival de Música do Servidor (Servifest), a criação do Prêmio Servidor Nota 10 e a implantação do projeto de Educação a Distância (EaD). Também foi elaborado um diagnóstico atual do setor de recursos humanos e sugeriu-se a implementação do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, vinculado à missão da escola, para ser implantado entre os anos de 2017 e 2021.

Impacto e suporte à transferência do aprendido em ações de educação: percepções dos empregados do SERPRO

Juliana Medeiros Weber, Tatiane Paschoal e Francisco Antônio Coelho Júnior

Os investimentos das organizações em ações de treinamento, desenvolvimento e educação têm sido crescentes. Entre os programas que se destacam, está o de pós-graduação, no qual este estudo aponta o im-

pacto e o suporte à transferência deste tipo de aprendizado, sendo patrocinado por uma empresa pública de Tecnologia da Informação. A pesquisa propôs-se a verificar, ainda, a existência de barreiras e de facilitadores à aplicação do aprendizado pelos alunos egressos – que responderam questionários com questões abertas e fechadas. Os resultados demonstram a percepção de impacto moderado dos cursos no trabalho desenvolvido e um suporte psicossocial à transferência que requer ser melhor gerido pela organização. Essas duas variáveis apresentaram associação significativa e positiva. Em relação às barreiras e aos facilitadores do impacto, destacaram-se a relação entre o trabalho desempenhado e o curso de pós-graduação realizado, o suporte recebido de chefias, a abertura da empresa à inovação e a carga de tarefas. Isso permite discutir possíveis ações para favorecer a aplicação, no trabalho, do aprendido em cursos de pós-graduação, as quais são relevantes para a construção de evidências empíricas passíveis de subsidiar a construção de medidas específicas para a dimensão Educação da tríade TD&E.

EM BUSCA DE AMBIENTES DE TRABALHO MAIS SAUDÁVEIS NO SETOR PÚBLICO

Gestão de pessoas: estratégias de valorização do servidor como agente de transformação

Janaína de Lima Benites Marques e Margareth Rose Ramos de Macedo Cavalcanti

Neste trabalho, as autoras apresentam um breve panorama das boas práticas desenvolvidas na gestão de pessoas da Organização em Centros de Atendimento (OCA). Respaldada no Decreto nº 3.357, de agosto de 2008, essa nova forma de lidar com o quadro de pessoal representa um marco na gestão pública no Estado do Acre, imprimindo novo olhar sobre as perspectivas de valorização dos agentes públicos. A nova visão da gestão

de pessoas traduz-se em promover a satisfação de se trabalhar em um ambiente onde seus agentes públicos sejam valorizados, por meio de uma metodologia inovadora, forjada em uma conjuntura de descrença das pessoas em si mesmas e no serviço público, porém pautada na canalização de talentos – de modo que desperte, no agente público, o sentimento de pertencimento. A estratégia utilizada consiste em trabalhar o potencial humano com criatividade, articulando conhecimento, qualidade de vida e integração dos servidores públicos. A mensuração da qualidade dos serviços prestados pela OCA é realizada continuamente, utilizando ferramentas de pesquisa de opinião com a população usuária dos serviços públicos, por meio da qual, é possível, por exemplo, legitimar e comprovar os resultados dos trabalhos realizados.

Agenda do Servidor: um fórum democrático de discussão e de formulação de políticas públicas

Maria Goreth da Silva e Sousa

As pessoas são a principal riqueza de uma nação. Por isso, precisam de atenção e de cuidados diferenciados para garantir pleno desenvolvimento, crescimento harmonioso, com manutenção de características e de qualidades naturais e inerentes, necessárias a alavancar seu progresso. O Governo do Amapá conhece as dificuldades que o Estado enfrenta para impulsionar seu desenvolvimento com justiça e equidade e para assegurar a qualidade de vida da população, diante da séria crise social e econômica que o País enfrenta, uma vez que percentual significativo da economia circulante advém do contracheque de servidores de diferentes esferas da Administração Pública. Neste artigo, a autora apresenta uma ferramenta estratégica criada pelo governo amapaense: a Agenda do Servidor. Seu objetivo é promover discussão constante entre os gestores e os servidores públicos sobre a prestação de serviços, as condições de trabalho, a qualificação e a valorização profissional. Da Agenda do Servidor participam colaboradores estaduais de todas as categorias funcionais. São reuniões, agendadas previamente, com os representantes eleitos envolvidos na relação entre servidor e governo. As leis, os decretos e as portarias expedidas auxiliam na resolução de questões demandadas e contribuem para a gestão do Estado.

AVANÇOS RECENTES NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Programa Crescer com Competência: implantação da gestão por competência nos hospitais universitários federais filiados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)

Ilson Iglésias Gomes e Arlete Maria Costa de Paula

O Programa Crescer com Competência iniciou-se em 2014, a fim de proporcionar o crescimento profissional dos colaboradores da Empresa Brasileira de Serviços

Diagnóstico de qualidade de vida no trabalho da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)

Camila Pinheiro Pozzer e Wilma Vieira Evangelista Lacerda

O diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi realizado por meio de questionário, para levantamento de dados demográficos pessoais e funcionais, e da escala de QVT (composta por 27 itens), avaliada em cinco fatores: suporte à execução da tarefa, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento profissional e recompensas – além de duas perguntas abertas sobre percepção em relação a fatores geradores de bem-estar e de mal-estar no trabalho. Participaram da pesquisa 107 servidores e colaboradores da autarquia. Os principais resultados encontrados mostram problemas que estão na base da percepção da baixa qualidade de vida no trabalho da Previc: a ausência de um sistema de recompensas justo, a falta de capacitação dos gestores para o exercício do papel gerencial, a forte representação social de desvalorização dos servidores, o sofrimento com a falta de respeito e o assédio moral, a falta de apoio da organização para o bom desempenho das atividades, dentre outros. Concluiu-se que a qualidade de vida no trabalho da Previc está comprometida e que é preciso urgentemente reverter este cenário de mal-estar. Por isso, a instituição precisa assumir o compromisso de assegurar um ambiente de trabalho positivo e saudável aos seus profissionais.

Hospitalares (EBSERH). Mediante a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências, apontadas na gestão do desempenho, o desafio era viabilizar o alcance dos objetivos da organização. Na primeira fase do programa, foram mapeadas as competências organizacionais individuais, fundamentais e gerenciais. A segunda fase consistiu na gestão do desempenho por competências, quando, a partir das metas instituídas para a empresa, foram pactuadas as metas das equipes de trabalho e as responsabilidades de cada integrante da equipe para o alcance dessas metas e

identificadas a importância de cada competência para o desenvolvimento dessas responsabilidades. Ao final do período avaliativo, foram apurados os resultados e identificadas as lacunas de competências. Na terceira fase, elaborou-se o plano de desenvolvimento de competências para minimizar as lacunas identificadas e melhorar o desempenho profissional. O programa é um instrumento de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da EBSERH, à Política de Educação Permanente do SUS e ao Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

A metodologia de mapeamento de competências e seu diálogo com a gestão de processos no âmbito da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

Rodrigo Mota Narcizo, Vanessa dos Santos Januário e Maria Emilia de Oliveira Araújo Minuzzi

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) realiza o mapeamento de competências baseado no diálogo entre a gestão por competências e a de processos, por meio do Programa de Fortalecimento Institucional (PFI), que adota o reforço da gestão estratégica e o aprimoramento das metodologias de gestão, com vistas à precisão no diagnóstico de problemas e ao encaminhamento de soluções estruturantes. Entre outras ações, foi criado um Escritório de Processos (ESPROC) que realiza o mapeamento dos processos de negócio e de trabalho de toda a ANAC, por meio dos preceitos do Business Process Management (BPM) e com o uso de um sistema desenvolvido pela própria autarquia: o Gerenciador de Fluxos de Trabalho (GFT) – que permite que se possam analisar as competências de unidades organizacionais inteiras, grupos dentro dessas unidades e, até mesmo, de servidores específicos, não apenas para identificar necessidades de capacitação, mas também para identificar quem pode atuar como instrutor e multiplicador. Embora o mapeamento de competências e processos ainda esteja em andamento, já foram mapeadas quase 300 competências – que serão aplicadas no Plano Anual de Capacitação (PAC) assim como na construção de trilhas de capacitação em que o servidor terá a perspectiva do caminho que percorrerá na agência.

Determinantes das competências dos servidores públicos federais na área de infraestrutura no Brasil: desafios e perspectivas para criação de capacidades estatais

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda, Pedro Assumpção Alves, Alessandro de Oliveira Gouveia Freire e Marizaura Reis Camões

A burocracia federal está ligada à gestão, à implementação e à regulação de infraestrutura e foi incorporada aos quadros do serviço público nos últimos 15 anos. Fato importante nesse movimento é uma aparente busca por reforçar os quadros de pessoal como resposta a necessidades de ampliação da capacidade do Estado frente a novas demandas e desafios. Assim, a estruturação da burocracia dedicada à regulação de serviços públicos pode ser entendida como contraparte ao movimento de privatização e de abertura de setores da economia antes marcados pelo alto grau de participação de empresas estatais. Da mesma forma, o movimento de criação da carreira dos Analistas de Infraestrutura e dos Analistas de Infraestrutura de Transportes Terrestres poderia ser uma resposta à retomada da trajetória de investimentos públicos pelo governo federal. É possível dizer que a burocracia de infraestrutura no Brasil caracteriza-se por dois grupos distintos: os servidores lotados em agências reguladoras, cujas carreiras e órgãos foram criados na primeira metade dos anos 2000, graças à abertura de setores ao capital privado; e os servidores dedicados à implementação de novos investimentos do governo federal, cujas carreiras foram criadas a partir da segunda metade dos anos 2000.



PAINEL 8

TORNANDO MAIS EFETIVA A COMUNICAÇÃO COM OS SERVIDORES PÚBLICOS

Clima organizacional: relato de uma pesquisa realizada em um órgão federal presente em todo o País

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

Nesta pesquisa, o autor coletou as percepções dos colaboradores de uma subsecretaria de um ministério sobre o clima organizacional, especificamente, questões que tratam sobre relações interpessoais no ambiente profissional, comunicação, satisfação, reconhecimento, feedback, processo de trabalho, capacitação, comprometimento com a organização, prestação de serviços e condições de trabalho. Adicionalmente, foram levantadas questões relativas à intenção de rotatividade. O resultado irá subsidiar os dirigentes do órgão para o planejamento e o desenvolvimento de ações, visando à melhoria do clima organizacional. A pesquisa contou com 2.340 respondentes das unidades centrais no Distrito Federal e descentralizadas em todos os outros estados. O instrumento de pesquisa foi composto por uma parte quantitativa e outra qualitativa. De maneira geral, a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional é positiva. No entanto, ficam também evidentes quais são os aspectos considerados insatisfatórios ou críticos, tanto globalmente quanto para cada unidade laboral. A análise dos dados qualitativos revela que a maior parte das críticas dos colaboradores concentrou-se nos seguintes temas: remuneração e benefícios, capacitação, composição da força de trabalho e meritocracia.

Portal do Servidor: uma ferramenta a serviço da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Fortaleza

Desirée Custódio Mota, Ângela Márcia Fernandes Araújo e Jorge Alberto Cavalcanti Alcoforado

A gestão municipal de Fortaleza estabeleceu como diretrizes a modernização e a profissionalização da gestão pública e, consequentemente, a promoção de ações de valorização do servidor público. Nesse contexto, a Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (Sepog) lançou, em agosto de 2015, o Portal do Servidor. A plataforma é resultado de trabalho intenso de redesign e de digitalização de uma série de processos relacionados à vida funcional de cada funcionário público, um dos resultados do esforço da gestão empreendido para sua total valorização. Além disso, configura-se como canal oficial e confiável de informações governamentais, com notícias relevantes sobre as negociações com representantes de cada categoria e outros conteúdos que possam ser de seu interesse. Dessa forma, o Portal do Servidor aproxima servidores e gestores, oferecendo ferramentas e informações que facilitam o acesso de diversos serviços. Uma declaração que demandava solicitação presencial, por exemplo, agora é disponibilizada on-line e obtida em tempo real, sem necessidade de deslocamentos ou tempo de espera. Assim, a plataforma contribui com o aperfeiçoamento da comunicação institucional e a potencialização dos resultados da modernização da gestão de pessoas.

Efetividade na comunicação do Estado com seus colaboradores como parte de uma política de valorização: o caso do Portal do Servidor

Maria Gabriela de Nunes Rodrigues

A reformulação do Portal do Servidor do Rio de Janeiro (www.servidor.rj.gov.br) faz parte de uma política de valorização dos funcionários públicos. De responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-RJ), o endereço eletrônico agrupa, atualmente, os servidores ativos do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro como público-alvo. Desenvolvido em 2011, tinha como principal propósito disponibilizar contracheques, informes de rendimentos, além

de possibilitar o acesso ao site de transações que envolvessem empréstimos consignados. No dia 1º de maio de 2015, porém, foi modernizado e ganhou novos serviços, como divulgação de notícias diárias, cartilhas e manuais, dúvidas frequentes, validação do contracheque e um canal de atendimento. Considerado importante meio de comunicação entre o Estado e cada um de seus colaboradores, o Portal do Servidor está em aperfeiçoamento contínuo. Em maio de 2016, também passou a ser disponibilizado como aplicativo móvel para o sistema operacional Android (smartphone) e IOS (iPhone) e a expectativa é que as funcionalidades já existentes sejam aprimoradas já nos próximos meses, enquanto outras são desenvolvidas, como a realização de sorteios e a criação do Clube de Descontos.

PAINEL 9

CAMINHOS E INOVAÇÕES PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Análise do perfil da força de trabalho da carreira administrativa de nível médio da Prefeitura de São Paulo: um olhar sobre o cargo de Assistente de Gestão de Políticas Públicas

Danilo André Fuster

A Prefeitura de São Paulo conta com, aproximadamente, 131 mil servidores ativos, no quadro da administração direta – lotados em 26 secretarias e 32 subprefeituras. Neste artigo, o autor tem como objetivo realizar um estudo analítico sobre o principal – e único – cargo administrativo de nível médio que a Prefeitura de São Paulo conta em seu quadro de servidores. O cargo de Assistente de Gestão de Políticas Públicas (AGPP) tem, como uma de suas atribuições, a de executar, sob supervisão especializada, as atividades de suporte técnico associadas à implementação e à execução de políticas públicas. Além disso, os servidores desse cargo ocupam posições estratégicas dentro da máquina pública, exercendo funções de confiança, que vão desde as de direção e de supervisão até a de subprefeito. Isso faz com que o papel desses servidores seja decisivo para a organização, pois eles influenciam diretamente nos resultados alcançados dos programas e dos serviços governamentais. Foram analisados a trajetória do cargo

nos últimos 30 anos e os editais de concursos públicos realizados para o provimento da função, a fim de traçar quais foram as iniciativas que a Prefeitura de São Paulo buscou para a seleção desses servidores e de verificar como ocorre a profissionalização deles na área de políticas públicas.

Trainee Municipal: um caminho para profissionalização do quadro técnico das prefeituras

Rafael Lincoln Lisboa, Rosane Cristina Santiago e Wilson de Souza Ribeiro Junior

A trajetória de institucionalização e de consolidação do modelo federativo no Brasil traz um olhar especial para os municípios – que, aqui, apresenta-se em indagações que orientam o desenvolvimento da discussão acerca do aumento da capacidade governamental para liderar processos de transformações sistêmicas, a partir de um novo modelo de inserção profissional para formandos e recém-graduados do Campo de Públcas, em pequenos e médios municípios. Para tanto, esse estudo está estruturado em três principais áreas: à luz das experiências democráticas recentes, surgem as expectativas e limitações do modelo federativo

brasileiro; em segundo momento, discute-se o cenário da profissionalização do quadro das prefeituras, frente aos desafios atuais da gestão pública municipal; passando, na terceira etapa, para breve revisão de algumas iniciativas e discussões similares, tais como: o projeto Conexão Local, da Fundação Getulio Vargas; o Projeto RONDON, do Ministério da Defesa; o Projeto Prefeitos Paulistas e Unidades da EACH – Universidade de São Paulo; e Mais Gestores do Campo de Públcas. Em seguida, são explorados o conceito de Trainee e as oportunidades de inserção no setor público, em pequenos e médios municípios; e, por fim, um ensaio metodológico para inovação junto aos municípios.

Análise do curso técnico no Campo de Públcas: a influência da formação na atuação profissional do egresso

Erika Caracho Ribeiro e Silvia da Silva Craveiro

É cada vez mais crescente o número de cursos de graduação e de pós-graduação, na área da Administra-

ção Pública, oferecidos no Brasil. Entretanto, menos conhecido é o processo de expansão de cursos técnicos voltados para o chamado Campo de Públcas. Em 2010, no Estado de São Paulo, foi inaugurada a Escola Técnica Estadual (ETEC) Cepam, que oferece cursos técnicos do Campo de Públcas. O intuito deste trabalho é apresentar uma avaliação do impacto do curso de gestão de públca, especificamente desta ETEC, na vida profissional dos egressos. A hipótese inicial é de que a metodologia trabalhada na escola – que oferece formação prática a partir da interdisciplinaridade – contribui para a formação de um técnico com visão crítica e generalista. De acordo com os resultados, verificou-se que o curso de gestão pública tem impacto positivo na vida profissional dos ex-estudantes. A maioria, inclusive, desempenha atividade remunerada e na área de formação, além de buscar aprofundar o aprendizado por meio de outros cursos destinados à área pública. A grande maioria dos entrevistados ressaltou que o conteúdo e a metodologia das aulas foram extremamente fundamentais para seu desempenho nas atividades profissionais que atualmente exercem.

PAINEL 10

CONHECIMENTO, FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Programa de estágios no setor público: um olhar sobre a gestão, a partir da experiência da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)

Bruno Lopes Correia

Este estudo discute a participação do setor público na oferta de vagas para estágios, a partir do funcionamento de estruturas ou de programas estaduais dedicados para esse fim. Traçando um panorama histórico, o autor reconstrói a trajetória paulista desde as primeiras regulamentações nas faculdades, no início do século XX, até a criação de um programa governamental específico que perdura há mais de 35 anos. Gerenciado pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), a governança do programa demonstra o uso de instrumentos complexos às diversas etapas de gestão – da seleção à avaliação –, frutos de sua experiência acumulada e de

seu relacionamento perene com os órgãos participantes. Além da investigação sobre o programa paulista, também foram coletados aspectos quanto ao funcionamento da gestão de estágios em outros 10 estados, nos quais os dados apontam para alta disparidade entre os modelos operativos. As considerações finais ressaltam a importância dos programas de estágio, como vetores de desenvolvimento de estudantes e da Administração Públca. Da mesma forma, apontam para a necessidade de ampliação dos estudos, visando ao aperfeiçoamento de estruturas e de instrumentos governamentais voltados para tal finalidade.

Gestão do conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional

Pedro Vinícius Campos, Irina Berbert Vidal Inácio Coelho, Gabriel Albino Ponciano Nepomuceno e Márcio Modesto da Silva

As organizações públicas possuem técnicas e processos não mapeados, existindo grande concentração de conhecimentos tácitos em setores restritos e em pessoas-chave. Esse fator pode-se tornar prejudicial para a instituição já que, caso ocorra alguma eventualidade com os indivíduos que detêm o conhecimento, as atividades estarão comprometidas ou inviabilizadas. Por meio da gestão do conhecimento, esse saber individual pode ser sistematizado e expressado, facilitando seu compartilhamento: é o chamado conhecimento explícito. Baseado nessa premissa, a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais mapeou um processo de distribuição de cotas orçamentárias, por intermédio de um projeto de gestão do conhecimento que objetivou transformar os conhecimentos tácitos em explícitos, culminando no desenvolvimento de um sistema de informação. Assim, este estudo de caso, descritivo e exploratório, visa a demonstrar a potencialidade da utilização das técnicas de gestão do conhecimento. Concluiu-se que a utilização desse mecanismo proporcionou aos setores envolvidos maior habilidade técnica e estabilidade dos serviços prestados assim como a modernização do processo, reduzindo as atividades operacionais e proporcionando maior atenção às atividades de caráter tático e estratégico.

A formação continuada evolui: a história do PFC de Pernambuco

Vânia M. Arruda Campos, Juliana Rego Dias Leite e Marcos Antonio Alves dos Santos

O Estado de Pernambuco, por meio do Instituto de Gestão Pública Governador Eduardo Campos, implantou, em 2011, o Programa de Formação Continuada (PFC), para atuar e colocar em prática a profissionalização do seu capital humano – especificamente, os profissionais da carreira de Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão (GGPOG), para que estes pudesse conduzir, com eficiência, as tarefas a eles inerentes no Modelo Todos por Pernambuco. Tendo como base metodológica o Treinograma de Azoubel, o PFC denota a preparação continuada e integral do gestor governamental, com a ideia de que a formação integral do GGPOG abrange não só a proficiência nos conhecimentos técnicos específicos como também a instrumentalidade básica para o exercício das funções e os conhecimentos voltados à formação do profissional generalista, com temas gerais que envolvem tanto a teoria da Administração Pública quanto a gestão de equipes de trabalho. Os cursos, desde então, têm nível de aprofundamento compatível com pós-graduação. Ao longo do tempo, o PFC foi sendo expandido: passou a atender também à demanda de outros profissionais do Estado, construiu parcerias com Instituições de Ensino Superior e desenvolveu conteúdos ligados à gestão pública.

georreferenciar as internações conforme o CEP residencial do paciente, viabilizando análises territoriais do desempenho da atenção básica. Isso permite a consolidação de planejamentos estratégicos orientados a resultados para o setor da saúde, propiciando, ainda, a intersetorialidade com outras pastas, como esportes, habitação e assistência social. Neste trabalho, os autores descrevem como tais informações podem ser utilizadas no planejamento das ações da saúde, de modo a reduzir a incidência de doenças sensíveis à atenção básica, a partir do modelo adotado pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Osasco, na cidade de São Paulo.

Comparativo entre as auditorias do Denasus e os resultados para a estratégia de saúde da família, em consonância com o modelo prisma de desempenho, uma ferramenta da administração por resultados

Adriana Nascimento Santos Cartaxo

Como parte da dissertação “Auditoria por Resultados, uma proposta metodológica”, orientada pela Profª Drª Maria Isabel Machado, no Mestrado Profissional em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) da Fiocruz, este artigo propõe critérios para a criação da modalidade de Auditoria por Resultados para o Sistema Nacional de Auditoria, com base nas ações do Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (SUS) na Estratégia de Saúde da Família (ESF). A análise envolveu identificar as contribuições da auditoria para modificações na ESF, e, depois, foram relacionados métodos da Administração por Resultados e Prisma de Desempenho. Assim, concluiu-se que os relatórios de auditorias permitiram a estratégia de mudança na legislação da ESF, em razão de constatar o descumprimento da carga horária por parte dos profissionais; a mudança nos processos, como a criação do

Termo de Ajuste Sanitário, que permitiu ao gestor repligar o recurso no próprio município; e a utilização das capacidades dos recursos disponíveis – sistema, protocolo de auditoria, treinamento de auditores – para a execução da estratégia, gerando satisfação aos stakeholders – criação de valor para os profissionais, gestores, usuários e comunidade.

Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde (COAP): análise da matriz normativo-institucional e seus aspectos federativos

Gloria Maria Mussa Cury

O Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde (COAP) é considerado um dos eixos centrais do Ministério da Saúde, sobretudo às intenções de favorecer políticas equitativas e de acesso universal, trazendo uma nova forma organizativa para o Sistema Único de Saúde (SUS) – tendo como sustentação o aspecto jurídico. Pretendeu-se, aqui, deslindar as percepções e perspectivas dos atores relevantes ao processo de implantação do COAP e aspectos facilitadores e limitantes. O método mesclou fontes e técnicas de coleta de dados, como revisão bibliográfica sistemática, análise das bases administrativas de dados e entrevistas com roteiro semiestruturado a atores de reconhecida contribuição no processo. O (sub) financiamento, a gestão equivocada, a governança caótica, a sobreposição de papéis e de responsabilidade, além da desqualificação de alguns gestores à gestão participativa solidária e compartilhada, são fatores que têm comprometido o sistema público de saúde e o funcionamento sistêmico e integrado, aumentando a iniquidade do Estado. E, ainda que o Decreto nº 7.508/2011 seja uma tentativa do Ministério da Saúde em introduzir métodos de contratos de gestão entre os entes federados, essa integração sistêmica ainda é extremamente baixa no Brasil.

AUDITORIA POR RESULTADOS E CONTRATOS ORGANIZATIVOS NA GESTÃO DO SUS

O Sistema de Informações Hospitalares (SIH) e a gestão por resultados da atenção básica dos municípios

Yuri Camara Batista e Maria Camila Florêncio da Silva

O Sistema de Informações Hospitalares (SIH) é o conjunto de dados do Ministério da Saúde com maior potencialidade da gestão da saúde, uma vez que a sua

fonte de informação é a Autorização de Internação Hospitalar (AIH), um documento médico com alto grau de confiabilidade, com dados sobre o cidadão local – idade, cor e endereço. Outro fator importante é que uma internação não é um evento tão raro em uma localidade, o que permite amostra de informações segura e pouco sensível a ações aleatórias. É, a partir dessas informações, que se pode produzir o indicador de Internações por Causas Sensíveis à Atenção Básica (ICSAB) e

MODELOS DE AVALIAÇÃO E EXPERIÊNCIAS INOVADORAS EM SAÚDE

A implementação do Padrão Assistencial Planserv: acesso, qualidade e racionalização dos serviços de saúde ofertados aos servidores públicos estaduais no Estado da Bahia

Paulo Roberto Barboza Santana e
Cristina Teixeira Silva Olinda Cardoso

O Padrão Assistencial Planserv (PAP) visa a implementar uma política única que garanta qualidade e acesso aos serviços de saúde para, aproximadamente, 500 mil beneficiários que fazem parte da Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Estaduais da Bahia (Planserv), gerida pela Secretaria da Administração do Estado. O planejamento é constituído de quatro fases independentes e complementares: o mapeamento e o diagnóstico da rede credenciada; a avaliação de desempenho dos serviços; a definição do modelo assistencial, por níveis de atenção à saúde; e a adequação da rede, a qual promoverá a integração entre a necessidade assistencial identificada e a disponibilização dos serviços. Esse projeto promove mudança de paradigma, uma vez que inverte a lógica de contratação na saúde suplementar, não mais buscando estabelecimentos instalados para composição da rede, mas, sim, determinando a necessidade do sistema. Assim, o Planserv pretende assumir papel importante como indutor social, fomentando desenvolvimento de novos serviços onde haja lacuna assistencial, tornando-se regulador do mercado de saúde suplementar no Estado baiano, devido ao seu porte de investimentos na ordem de R\$1,5 bilhão.

Saúde pública no Brasil: proposta de um modelo de avaliação de efetividade do sistema utilizando o IDSUS

Lilian Ribeiro de Oliveira, Cláudia
Souza Passador, João Luiz Passador
e José Eduardo Ferreira Lopes

Uma das novas ferramentas utilizadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS) é o Índice de Desempenho do Sistema Único de Saúde (IDSUS), que mede o desempenho de cada município e região, em relação ao acesso e à efetividade do sistema. Indicadores como este podem

auxiliar na elevação de patamares da saúde no Brasil, comparando notas alcançadas pelos municípios brasileiros com as respectivas receitas *per capita* destinadas à saúde pública – de acordo com a classificação em grupos homogêneos realizada pelo IDSUS. Para isso, a ferramenta metodológica utilizada foi a construção de um modelo de avaliação de efetividade, a partir das análises das relações entre as formas de aplicação do recurso destinado e os impactos produzidos no desempenho dos municípios. Os principais achados desta pesquisa convergem para a necessidade de se aprimorar as formas de avaliações e de monitoramento utilizadas pelo Ministério da Saúde. Pode-se concluir que municípios que destinam seus recursos para a atenção básica e para a gestão do SUS obtêm melhores índices de desempenho. Aponta-se, também, a possível relação entre porte populacional e qualidade da prestação dos serviços de saúde, o que pode nortear os tomadores de decisão no aperfeiçoamento da gestão dos recursos em saúde.

Sistema de Informações Hospitalares (SIH-SUS): revisão sobre qualidade da informação e utilização do banco de dados em pesquisas

Daniele de Paula Orlandi, Thamo de Paiva
Coelho Junior e José Elias Feres de Almeida

Neste estudo, os autores buscam discutir as análises sobre a qualidade dos dados gerados pelo Sistema de Informações Hospitalares do Sistema Único de Saúde (SIH-SUS), por meio de pesquisa documental, utilizando como técnica a análise de conteúdo. Para a busca de documentos, foi consultada a base de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Foram incluídos apenas trabalhos que descreveram os métodos utilizados para avaliar a qualidade do SIH-SUS ou que utilizaram os dados do sistema como fonte de informação, totalizando 22 documentos. A partir de 2010, pelo menos um trabalho foi publicado por ano sobre o SIH-SUS. As instituições que desenvolveram essas pesquisas são predominantemente da região Sudeste do País. Observa-se que a qualidade da informação no SIH-SUS está sendo investigada pela verificação da concordância entre os dados do sistema e as informações registradas em prontuários e, também, buscando relacionar os sis-

temas de saúde entre si. Apenas metade dos estudos que avaliaram critérios de qualidade das informações do SIH-SUS tiveram resultado satisfatório, o que evidencia a importância de que novas pesquisas sejam realizadas

nessa área. Houve melhora na qualidade da informação de identificação dos pacientes, mas a subnotificação ainda é um problema que persiste.

AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Políticas públicas e analfabetismo: uma avaliação nos municípios do Ceará

Gleison Mendonça Diniz e Diego
de Queiroz Machado

Foram selecionados 15 municípios do Estado do Ceará, mediante critérios estatísticos de representatividade, a fim de avaliar as características do Programa Brasil Alfabetizado (PBA). Os dados foram coletados junto aos alfabetizadores do PBA dessas localidades que se propuseram a preencher um questionário estruturado. As informações obtidas foram avaliadas por meio da técnica de análise de conglomerados. Com a separação dos municípios em grupos distintos, os achados apontaram divergências em relação aos critérios de seleção dos alfabetizadores e sua participação em cursos de formação; à carga horária, ao material didático e aos instrutores dos cursos de formação dos alfabetizadores; à frequência da coordenação dos cursos; à duração do curso para alfabetização dos alunos; à existência de programas para deficientes visuais e auditivos; e à evasão e à continuidade dos estudos dos alunos alfabetizados. Portanto, tais resultados possibilitaram observar as seguintes necessidades de fortalecimento quanto ao PBA: formação contínua de seus alfabetizadores, criação de programas para portadores de deficiência visual e auditiva, aprimoramento do acompanhamento das coordenações dos cursos e combate aos altos índices de evasão, por parte dos alunos matriculados.

O Sistema Mineiro de Incentivo e Fomento à Cultura: cenários possíveis

Felipe Rodrigues Amado Leite, Igor de
Souza Soares, Ivna Mascarenhas e Abreu
e Janaína Amaral Pereira da Silva

A atividade cultural em Minas Gerais tem sido subsidiada, em grande medida, por mecanismos de fomento

público, prática comum também no contexto da produção cultural nacional. Nesse sentido, possuem especial relevância as políticas públicas de fomento à cultura em âmbito estadual, destacando-se, entre elas, os mecanismos da Lei Estadual de Incentivo à Cultura e do Fundo Estadual de Cultura. A partir da experiência de funcionamento, ao longo dos últimos anos, desses dois instrumentos utilizados pela Secretaria de Estado de Cultura, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de aperfeiçoá-los. Para auxiliar na elaboração de melhorias para a política pública cultural mineira e recorrendo às noções que dizem respeito à elaboração de políticas públicas, observa-se que, para se determinar qualquer alteração ou mudança de comportamento, é importante observar que a atuação governamental deve ter como objetivo o tratamento de soluções para o desenvolvimento da atividade cultural, mais especificadamente, no que tange ao financiamento dessa atividade. Assim, com vistas ao aprimoramento da política pública cultural no Estado, este breve estudo tem por objetivo identificar os principais problemas e desafios enfrentados e apontar os caminhos concretos da mudança.

Pacto pelo Desenvolvimento Social da Paraíba – Contrapartida Solidária, transformando a relação do governo estadual com os municípios e a realidade do povo paraibano

Claudia Luciana de Sousa Mascena
Veras, Waldson Dias de Souza, Carlos
Alberto Bachiega e Sinoel Batista

O Governo do Estado da Paraíba criou, em 2011, o Programa Pacto pelo Desenvolvimento Social da Paraíba – Contrapartida Solidária. O projeto caracteriza-se pela transferência voluntária de recursos ou de bens aos municípios – especialmente, para as áreas da educação e da saúde. Para tanto, o município não tem a obrigação de

MODERNIZANDO OS SERVIÇOS PÚBLICOS

Melhoria dos serviços ao cidadão por meio de processos: a gestão de convênios da SUDECO

Cléber Ávila Ferreira, Simone Soares de Carvalho, Tiago Silva Santos e Carlos Lucas Campelo de Barros

A Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO) é vinculada ao Ministério da Integração Nacional. A sua regulamentação está alicerçada pelo Decreto Presidencial nº 7.471, publicado no dia 4 de maio de 2011. Compete à SUDECO a definição de objetivos e de metas econômicas e sociais para o desenvolvimento do Centro-Oeste. A estratégia para a região é formalizada por meio do Plano de Desenvolvimento do Centro-Oeste, com o objetivo de diminuir as desigualdades regionais e de incentivar o aumento da competitividade da economia regional e a inclusão



contrapartida financeira, mas, sim, de promover ações que melhorem os indicadores sociais da localidade – a chamada contrapartida solidária. Assim, governo e município pactuam de metas a serem alcançadas no período de vigência do convênio. Para a gestão desse programa, foi desenvolvida uma plataforma específica: o SGI-PACTO, que organiza e acompanha todas as etapas concluídas e em andamento. O projeto já conta com 701 convênios firmados, e são mais de R\$ 108 bilhões

em investimentos. Além de eficácia e transferência na aplicação dos recursos públicos, o maior avanço do programa é a melhoria da qualidade de vida da população – principalmente dos moradores da região agreste – e mais benfeitorias na infraestrutura das áreas de educação e de saúde municipal. Porém, existem dificuldades na adequação da estrutura, especificamente, no que se refere aos procedimentos administrativos tanto do governo estadual como dos municípios.

social. A melhoria dos serviços prestados ao cidadão, por meio da gestão de processos, estabelece melhores práticas à superintendência, tornando, assim, a entrega de bens e serviços para a população mais eficaz. Desse modo, o artigo em questão apresenta o trabalho realizado no processo de gestão de convênios da SUDECO, no qual foi utilizada uma metodologia própria, buscando-se entender o funcionamento atual dos processos relacionados à gestão de convênios, analisar o processo com dados quantitativos dos convênios celebrados em período anterior e propor melhorias que fossem capazes de impactar diretamente em ganhos para a SUDECO e, principalmente, para o cidadão.

Alinhamento para resultados na Polícia Rodoviária Federal (PRF): desdobramento da estratégia aos processos estruturantes

Eduardo Aggio de Sá, Nadja Maryelly de Oliveira Gomes, João Paulo Mota e Jean Philippe Granja Cançado

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma instituição vinculada ao Ministério da Justiça, com abrangência de atuação em todo o território brasileiro e constituída com a finalidade de garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União. Objetiva a redução da violência no trânsito das rodovias federais, contribuindo para a queda da criminalidade e o aumento da percepção da segurança por parte dos usuários. Dessa forma, a instituição contribui para a livre e segura circulação nas rodovias federais. Para o alcance dos referidos resultados na ponta, sabe-se quanto fundamental é a promoção do alinhamento estratégico

em instituições públicas, de forma a garantir que as definições provenientes da cúpula diretiva sejam implementadas nas esferas operacionais, transformando a formulação estratégica em resultados efetivos para os beneficiários diretos e toda a sociedade. O alinhamento é importante para que as unidades implementadoras, presentes na sede e nas unidades regionalizadas da PRF, efetivem a estratégia estabelecida. Assim sendo, o artigo analisa o esforço realizado pela PRF para alinhar os níveis tático-operacional, utilizando-se de instrumentos como a Cadeia de Valor e a modelagem e a otimização de 22 processos organizacionais críticos e relevantes.

Alinhamento organizacional na Prefeitura de Niterói para melhoria dos serviços ao cidadão

Giovana Testa, Marília Ortiz, Maria Lúcia Felix e Gilberto Porto

O município de Niterói possui mais de 500 mil habitantes e tem alguns dos melhores indicadores socioeconômicos do Brasil – como o maior IDH do Estado do Rio de Janeiro e um dos 7 maiores do País; o segundo município com maior renda domiciliar *per capita* e o 13º com melhores resultados em educação nacional. É dentro desse contexto e com o intuito de melhorar ainda mais seus resultados, que a Prefeitura de Niterói construiu sua Agenda Estratégica, denominada “Niterói que queremos”, para o período de 2014-2033, com a participação da sociedade e a definição de uma visão de futuro desafiadora: Niterói será a melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz. Com a finalização da construção da Agenda Estratégica e iniciando a execução das ações que contribuirão com essa visão, surge o seu maior desafio: como implementá-la? Como reduzir os obstáculos que poderão limitar, e até impedir, a sua execução e a geração de resultados? Este artigo abordará o alinhamento dos processos e da estrutura da prefeitura como

etapas do seu modelo de gestão para resultados. Esse alinhamento envolve o mapeamento e o redesenho de 12 processos críticos e da estrutura organizacional de 7 secretarias e de uma empresa pública – como parte do que se convencionou chamar de Frente Estrutura.

Alta performance na gestão pública e benefícios ao cidadão: o papel do operador logístico do governo

Osório Carvalho Dias

Em sua apresentação, o autor citou as possibilidades de melhoria no desempenho e no atingimento de alta performance na gestão pública, abordando os principais desafios enfrentados pelos gestores no atendimento ao cidadão, na implantação de políticas públicas e no gerenciamento de processos e de materiais necessários para o desempenho das atividades-fim, garantindo legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência. Citou, ainda, que os Correios distribuíram e entregaram, em um único dia, em todo o Brasil, mais de 15 milhões de provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e fez a logística de livros didáticos do Fundo Nacional de Desenvolvimento e Educação (FNDE), considerada uma das maiores operações logísticas de livros didáticos do mundo. As operações logísticas da entrega de urnas e de suprimentos na realização das eleições e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016, em que os Correios são operadores logísticos oficiais, também foram destacadas. Eleita por mais de 10 anos consecutivos pela revista Seleções a 2ª instituição mais confiável pelos brasileiros, a empresa vem investindo em inovações e capacitações operacionais. Em 2015, por exemplo, inaugurou o Centro Internacional, com capacidade de processar 100 mil encomendas por dia. Neste ano, será implantado o novo modelo de importação para agilizar os trâmites alfandegários pela internet.

EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DO USO DE INDICADORES

Melhoria da eficácia do serviço de reboque da cidade do Rio de Janeiro, a partir do uso de indicadores

Bruno Bondarovsky, Cesar Santos, Roberto Curty Penteado e Ramon Pires Carnaval Barbosa

Um dos problemas crônicos da cidade do Rio de Janeiro é a prática de estacionamento irregular nas calçadas, vias e vagas destinadas a uso específico. Pesquisas de opinião mostram que apenas 50% dos cidadãos estavam satisfeitos com a atuação da prefeitura, em parte pelo problema ser recorrente e o serviço incompleto, não contando com o reboque do veículo infrator. A intenção da intervenção é direcionar os recursos do serviço de reboque para os locais mais demandados pela população, de forma a fazer uso mais racional desses benefícios, por meio do uso de indicadores e de monitoramento constante. Os indicadores foram definidos cruzando-se a demanda por fiscalização de estacionamento irregular solicitada por intermédio da central de teleatendimento da prefeitura, com a efetiva atuação do serviço de reboques. Em seguida, foi estabelecida uma meta de atingimento cujo objetivo era subverter a lógica de alocação dos recursos que seguia uma hierarquia com base no conhecimento empírico dos gestores e na proatividade dos executores. O indicador definido como meta subiu de 30% para 66%, ao longo de um ano, e a satisfação global aumentou em 9%, demonstrando que a intervenção pode ter apresentado resultados expressivos e deve ser mantida e aprimorada.

Utilizando microdados da PNAD no monitoramento de políticas públicas

Susanna Silva Miranda Saddi

Uma das principais necessidades de se pensar em gestão por resultados é monitorar, durante a implementação de ações públicas, se as metas propostas estão sendo alcançadas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulga, anualmente, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), que possui mais de 380 variáveis dos mais diversos assuntos socioeconômicos, como características gerais da população, de educação, de rendimento e de habitação – em 2014, a



A AGENDA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO EM TRÊS ESTADOS DA FEDERAÇÃO

Gestão para resultados no Estado do Tocantins: o plano de longo prazo e os planos estratégicos institucionais

David Siffert Torres, Caio Marini, Regina Sônia Botelho Martins e Carolina Siqueira Lemos

Neste artigo, os autores apresentam o Projeto de Gestão para Resultados, realizado com o patrocínio do Banco Mundial, que envolve a elaboração da Agenda Estratégica do Estado do Tocantins e dos Planos Estratégicos Institucionais de 11 secretarias estaduais, até 2030, contendo a definição da situação desejada, a partir dos principais resultados a alcançar; o conhecimento da situação atual, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações; e o estabelecimento de um plano de intervenção, incluindo a definição de ações e de projetos. A agenda é pautada nos pilares social, econômico e sustentável, destacando os desafios da redução das disparidades regionais e da inserção competitiva do Estado, nas economias global e nacional – além da necessidade de adotar um novo modelo de governança baseado na cocriação do valor público, que pressupõe o fortalecimento das capacidades do governo e da sociedade na concepção, na implementação e no controle social. Inclui, ainda, a declaração de uma visão de futuro e seu desdobramento em um Mapa de Estratégia, que integra as dimensões do novo desenvolvimento, dos condicionantes para viabilização e do modelo de governança transformadora. Posteriormente, será constituída uma sala de situação, visando ao monitoramento e à avaliação de metas e de projetos.

tituições, com os principais pontos de problemas bem como as possíveis soluções ou encaminhamentos para a focalização de políticas públicas. Os dados desse monitoramento intensivo apontam uma evolução competitiva de indicadores e se propõem a orientar o avanço, em rankings quantitativos e qualitativos, de segmentos de gestão dos municípios goianos.

RN 2035: uma nova governança inovadora para o desenvolvimento do Estado

Gustavo Nogueira, Caio Marini, Renata Vilhena e Carolina Siqueira Lemos

As iniciativas no campo da governança pública no País colocam, em cheque, um novo padrão que tenha como característica o protagonismo compartilhado entre os entes federados, diferentemente do tradicional, baseado na hegemonia central. Foi assim nas reformas dos anos 30, 60 e 90, em que ações federais eram impostas aos estados. Hoje, os programas de modernização da gestão pública nos estados seguem trajetórias peculiares, como consequência das mudanças nos cenários político, econômico e social, e destacam-se pelas inovações introduzidas e compartilhadas. Para isso, foi decisivo o papel dos conselhos que reúnem os secretários de Fazenda, de Planejamento e de Administração (Confaz, Conseplan e Consad) e dos ministérios da Fazenda e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na disseminação e na troca de experiências. O Projeto Governança Inovadora, do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, surge dentro dessa nova perspectiva para fortalecer a capacidade de governo para a adoção de um novo padrão de desenvolvimento estadual. Significa elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento e, ao mesmo tempo, modernizar a gestão pública, com a revisão de processos e a adoção de uma nova estrutura organizacional que suporte a implementação da agenda estratégica definida.

A metodologia do planejamento estratégico organizacional no modelo de gestão Todos por Pernambuco: um caso de ciência social aplicada

Maíra Fischer e Elisabeth Pontes

A fim de consolidar o alinhamento contínuo da estratégia governamental aos meios de sua execução, o modelo de gestão Todos por Pernambuco inseriu, desde 2007, na cultura de funcionamento do governo estadual, novos conceitos. A prioridade passou a ser dada para as organizações, por meio do Mapa de Estratégia, de maneira top-down. Assim, cada objetivo estratégico é derivado em uma nova ferramenta que comunica quais projetos e atividades deverão ser executados, assumindo,

do, então, a denominação de Metas Prioritárias. Porém, para dar suporte à realização dessas metas, as secretarias e os órgãos precisam desenvolver uma série de ações cotidianas que envolvem processos internos e outras iniciativas, os quais nem sempre estavam alinhadas à estratégia do governo. Foi nesse sentido que a criação de uma metodologia simplificada de Planejamento Estratégico Organizacional surgiu. Este trabalho irá apresentar a gênese desse processo, os elementos e conceitos adotados e como o método de planejamento estratégico simplificado tornou-se adequado para aplicação em qualquer organização do setor público, em um espaço de tempo otimizado, provendo as instituições de ferramentas de gestão de fácil e baixo custo de implementação e com potencial de gerar resultados mensuráveis.

PAINEL 17

A MODELAGEM DE INDICADORES EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Modelagem de indicadores de desempenho da Secretaria do Tesouro Nacional (STN)

Vinícius Neiva

A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) foi criada em 1986, como resultado da fusão da Secretaria Central de Controle Interno (Secin) e da Secretaria Executiva da Comissão de Programação Financeira (CPF), ambas do Ministério da Fazenda. Ao longo de sua história, a secretaria incorporou atribuições fundamentais para a gestão das contas públicas, com foco no equilíbrio fiscal: a programação financeira da União alinhada às regras de controle e de monitoramento previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a administração da

dívida interna e externa da União, o relacionamento financeiro do governo federal com estados e municípios, a gestão de fundos e de ativos da União, a consolidação e a divulgação das estatísticas fiscais do setor público e a ampliação do grau de transparência das contas públicas. Hoje, com 30 anos de existência, a STN é uma grande e importante instituição pública, responsável por um conjunto de atividades fundamentais para o funcionamento do governo federal e em benefício incontestável para a sociedade brasileira. O autor deseja, neste trabalho, aferir, por meio de indicadores, os resultados estratégicos atingidos pelo órgão bem como mensurar como o seu desempenho tático e operacional contribuirá, ainda mais, com a melhoria da gestão pública no Brasil.



Gestão estratégica e contratualização no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro

Sylvio Jorge de Souza Júnior, Roberto Robadey Costa Júnior, Sergio Rui Barbosa Guerra Martins, Humberto Falcão Martins e Tiago Silva Santos

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ) tem a missão de proteger vidas, bens e o ambiente, por meio de ações de defesa civil, combate a incêndios, salvamento e socorro de emergências. A corporação é uma referência nacional no que tange à qualidade dos serviços prestados e à tecnologia empregada. Essa excelência operacional, aliás, foi reconhecida diversas vezes em premiações, como o Conrad Dietrich Maginus Award, em 2015. O grupamento conquistou o título com a ação de combate ao incêndio que destruiu parte do Shopping Nova América, em Del Castilho. Entretanto, o CBERJ vislumbra ameaças e oportunidades intrínsecas que podem afetar a sua atuação no futuro, como o aumento das possibilidades de integração com outras forças militares e instituições de desenvolvimento tecnológico, após atuação conjunta nas Olímpiadas 2016; a grande concentração de expansão geográfica no interior, com expansão urbana desordenada que cause danos ao meio ambiente e aumente a probabilidade de ocorrência de desastres naturais; e o crescimento da violência urbana, com o aumento da demanda por atendimentos emergenciais. Nesse sentido, o CBERJ tem promovido esforços de melhoria da gestão com o intuito de superar seus desafios atuais e futuros.

EXPERIÊNCIAS DE MONITORAMENTO, INOVAÇÃO E EXCELÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Implantação de ferramentas de monitoramento na busca pela excelência de gestão do setor público: relatório de consultoria para a Prefeitura Municipal de Maceió

Diego Lopes de Holanda, Edjanne Ferreira, Gabrielle Sá, José Lages e Paula Papini

Considerando o surgimento de novas formas de gestão e a crescente demanda por eficiência e transparência no setor público, os órgãos governamentais almejam

Monitoramento & avaliação de resultados em saúde: o modelo de aprendizado em rede da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará

Henrique Javi, Sonia Rubio e Gilberto Porto

A rede de saúde do Estado do Ceará é composta por unidades ambulatoriais, hospitalares, de pronto atendimento, policlínicas e centros de especialidades gerenciados tanto pela administração direta quanto por organizações sociais. Cada uma delas possui sistemas de gestão próprios, que são coordenados pela Superintendência de Apoio à Gestão da Rede de Unidades da Saúde (SRU), dentro da Secretaria Estadual de Saúde. Este artigo aborda a metodologia usada pela Secretaria de Saúde do Estado do Ceará para o desenvolvimento de um modelo de mensuração de resultados, com pontuação de indicadores para as diferentes unidades da rede de saúde. Um dos maiores desafios do processo envolveu a identificação de boas práticas e a sua disseminação, com o objetivo de melhorar o desempenho não só de uma unidade ou organização, mas de toda a rede de serviços. Como resultado, identificaram-se as unidades de cada grupo que tiveram o melhor desempenho. Estabeleceram-se, ainda, mecanismos de interação, visando ao compartilhamento de boas práticas e ao aprendizado em rede. O modelo foi coordenado pela Superintendência de Apoio à Gestão da Rede de Unidades de Saúde (SRU) que passou a ter também o papel de ser a unidade central de serviços compartilhados para toda a rede de saúde.



incorporar a atuação gerencial em suas práticas administrativas, em busca de uma gestão que resulte na qualidade de serviços prestados à população maceioense e no uso eficiente dos recursos públicos. O presente trabalho tem o intuito de abordar o gerenciamento de projetos voltados para resultados, à luz da criação do Programa Mais Maceió, instituído pelo prefeito da cidade, Rui Palmeira, e embasado em critérios técnico-administrativos e sociais. Desse modo, foi realizada uma análise de como era o funcionamento do programa – o qual teve sua duração entre os meses de fevereiro e dezembro de 2015 – bem como da execução dos 25 projetos integrantes da Carteira de Projetos Especiais. A partir de ferramentas de monitoramento, como formulários de estruturação e relatórios gerenciais para acompanhar as etapas, os prazos e os responsáveis inerentes a cada projeto, a prefeitura qualificou as práticas de gestão, aperfeiçoou o fluxo de processos e destravou sua tramitação, promovendo maior celeridade e melhor desempenho dos projetos de desenvolvimento estratégico.

Sistema de Acompanhamento e Planejamento (Siaplan): um novo olhar ao monitoramento de projetos

Desirée Custódio Mota e Virna Lisy Sales Aguiar Sobreira

Considerando a necessidade de imprimir mais eficiência e eficácia ao acompanhamento da execução do portfólio de projetos da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (Sepog), da Prefeitura Municipal de Fortaleza, designou-se a Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Asplan) para realizar essa importante tarefa. No intuito de alcançar o êxito no monitoramento desses projetos, foi desenvolvido o Sistema de Acompanhamento e Planejamento (Siaplan), uma ferramenta na plataforma web que atua no sentido de assegurar a implantação dos programas da prefeitura, articulando melhor as ações integradas para alcançar tal excelência nos resultados. Devido ao sucesso de sua utilização, surgiu a necessi-

dade de disseminar essa ferramenta nos demais órgãos e entidades da Prefeitura Municipal de Fortaleza, tendo em vista garantir que todos os gerentes de projetos trabalhem tendo como base os critérios padronizados, fazendo com que os programas sejam conduzidos sob práticas gerenciais, alinhados com o planejamento estratégico da prefeitura – além de deixar o registro de tudo o que foi realizado para as futuras gestões. O objetivo deste trabalho é compartilhar a metodologia de monitoramento de projetos adotada pela Sepog.

Análise de inovações propostas para a gestão de obras públicas: estudo de caso do Programa Centro de Iniciação ao Esporte

Débora Mara Caldeira, Kennedy Francisco Silva e Alexandre Fernandes Ono

A gestão de obras públicas no Brasil é um grande desafio, em função das fortes diferenças geográficas, sociais e econômicas que se somam às diferentes capacidades de execução dos gestores municipais e estaduais. Visando a combater essas diferenças, o Programa Centro de Iniciação ao Esporte (CIE) elaborou um planejamento que tem como objetivos específicos: antecipar cenários para detecção de facilidades e dificuldades, padronizar ações e agilizar informação e controle. Para isso, foram realizadas reuniões de trabalho com outros ministérios, a mandatária da União e demais entes federados, além de pesquisa de outros programas regidos pelo governo federal. Tais estudos resultaram na adoção de projetos e documentos padronizados, no uso intenso das mídias eletrônicas e digitais e na utilização de controles por triangulação. Os resultados podem ser avaliados pelo desempenho do programa que, após 18 meses da contratação, apresenta os seguintes números: 95% cumpriram a 1ª etapa – adaptação do projeto –; e, quanto à 2ª etapa – execução da obra –, aproximadamente 92% do recurso disponibilizado em 2015 foi comprometido com obras iniciadas. Esses números são expressivamente maiores do que os observados no Balanço do PAC 2015.

PAINEL 20

A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

PMESP PLAN: uma inovadora ferramenta informatizada e pedagógica de apoio ao planejamento estratégico das organizações policial-militares do Estado de São Paulo

André Fernando da Silva Nogueira

É um grande desafio padronizar, informatizar e simplificar a cultura organizacional de uma instituição como a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), no que se refere à formulação e à implementação das estratégias de suas mais de 200 Organizações Policial-Militares (OPM), distribuídas nos 645 municípios e dotadas de quase 90 mil homens e mulheres que atuam na proteção das pessoas, no cumprimento das leis, no combate aos crimes e na preservação da ordem pública. Alinhando-se a esse cenário, o Comandante-Geral da PMESP implantou o Programa de Qualidade, que se desdobrou em uma série de iniciativas: a criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, a edição de um Sistema de Supervisão e Padronização Operacional, a implementação do Programa 5S, a adoção de um Sistema de Sugestões, a formulação de um plano de metas e a criação do Prêmio Polícia Militar da Qualidade – processo de avaliação da gestão e certificação das OPM baseado no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Ao final do ciclo de 2012 da premiação, a 6ª Seção do Estado-Maior da PMESP, órgão de assessoria do Comando-Geral em gestão estratégica, decidiu desenvolver uma ferramenta informatizada e pedagógica de apoio ao processo de formulação estratégica, a PMESP PLAN.

Análise do plano estratégico “Paraíba 2040” sob a perspectiva do Balanced Scorecard, visando ao alcance de resultados em organizações públicas

Tito José de Castro Amorim, Ana Lúcia Carvalho de Souza e Arturo Rodrigues Felinto

Neste artigo, os autores analisaram o Plano Estratégico de Desenvolvimento “Paraíba 2040”, tendo como base uma pesquisa de caso no âmbito do Governo do Estado da Paraíba. Esse plano da Administração Pública estadual é responsável por balizar os demais instrumentos de planejamento do estudo em questão. Ultimamente,

no contexto da gestão estratégica dos estados brasileiros, tem sido cada vez mais comum aderir ao método de Mapas Estratégicos como ferramenta de desenvolvimento sistêmico de uma estratégia que possibilite aos governos atingirem resultados de forma equilibrada em seus diversos setores. O Mapa Estratégico é uma metodologia desenvolvida a partir do modelo Balanced Scorecard, baseada em uma estrutura visual como observatório dos objetivos da organização em perspectivas. Este é um trabalho de natureza exploratória, no qual os resultados apresentados referem-se ao processo de estabelecimento da visão de futuro para a Paraíba nos próximos 25 anos, aos eixos de integração definidos para a estruturação do Mapa Estratégico, às diretrizes estratégicas adotadas bem como aos desafios da equipe gestora, com vistas à realização de tudo o que foi estipulado para ser alcançado.

O Balanced Scorecard como instrumento de avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações públicas

Murilo Henrique Alves Baihé

O Balanced Scorecard (BSC) foi, inicialmente, desenvolvido para ser utilizado por empresas privadas. Todavia, devido à sua flexibilidade metodológica, logo passou a ser um recurso importante para governo, organizações não governamentais e organizações públicas. O BSC é um sistema de gestão que traduz a estratégia da instituição em termos operacionais. Possui forte orientação para resultados devido ao seu robusto sistema de avaliação de desempenho, constituído por indicadores formulados para todos os níveis hierárquicos. Neste trabalho, o autor propõe-se a viabilizar um modelo de adaptação da plataforma para organizações públicas. Por meio de pesquisa documental e bibliográfica, foi realizada análise das principais adaptações a serem feitas e dos principais obstáculos a serem enfrentados no âmbito do setor público – sendo o critério político um dos mais importantes aspectos a serem considerados. Dentre as propostas de adaptação, houve a proposição de alteração na lógica da perspectiva financeira, passando de um “resultado” finalístico a ser buscado, para ser apenas um “meio” de alcançar os demais objetivos. Constatou-se, ainda, a perfeita viabilidade da adaptação do BSC ao setor público, graças à sua flexibilidade metodológica.

EXPERIÊNCIAS DE GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

Sistematica de monitoramento de programas de governo – caminhos para a construção de novos processos: a experiência da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia

Maria Aparecida Fortes de Almeida Presidio, Fabiane Louise Bitencourt Pinto, Jamille Santos dos Santos Lima, Alexandre Vasconcelos Junqueira, Ana Suely Queiroz Ferreira e Dora Neuhaus

O Modelo de Acompanhamento e Monitoramento do Estado da Bahia estrutura-se a partir da análise qualitativa dos instrumentos de planejamento, dos registros da execução física das ações governamentais, além da elaboração de apontamentos sobre a execução dos programas de governo. O processo utiliza um submódulo no Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finança (FIPLAN), composto pela identificação dos responsáveis por compromisso, alinhamento conceitual e processual, planejamento para execução quadrienal, registro da execução dos compromissos, análise e identificação de pontos críticos e reunião de monitoramento. De maneira mais ampla, tal experiência vem contribuindo para monitoramento mais eficaz e maior transparência das políticas públicas implementadas. Para sua implementação, os desafios enfrentados foram a estruturação da equipe, as especificações no FIPLAN, a identificação dos compromissos nos níveis estratégicos e técnicos, a apropriação dos resultados na programação anual do orçamento e a possibilidade de revisão do PPA 2016-2019. Essa reorientação apresenta-se como rica experiência a ser partilhada por toda a rede dos conselhos territoriais e por técnicos e gestores envolvidos na orçamentação e na execução dos programas.



Governança territorial e participação social: análise do Colegiado de Desenvolvimento Territorial do Baixo Amazonas – Pará

Lays Diniz dos Santos, Daniela Cardoso de Sousa, Izaura Cristina Nunes Pereira e Elen Cristina da Silva Pessôa

Com o advento do processo de descentralização político-administrativo observado nas últimas décadas, a discussão sobre as novas formas de gestão tem ganhado evidência, principalmente, as governanças baseadas na gestão social. Assim, este trabalho analisa o Colegiado de Desenvolvimento Territorial do Baixo Amazonas – Pará, almejando verificar o exercício de sua gestão participativa, a qual lhe configura a característica de governança territorial democrática, bem como avaliar a participação dos atores envolvidos nesse processo. Para isso, realizaram-se pesquisa e revisão bibliográfica sobre as categorias de governança e gestão social/participativa, além de pesquisa documental junto ao colegiado e entidades governamentais. No Território do Baixo Amazonas, o colegiado articula ações de modo coletivo, que demandam e avaliam políticas pensadas de acordo com suas especificidades, visando ao desenvolvimento sustentável e à mitigação das disparidades existentes. Com base na análise dos dados, vislumbra-se grande participação da sociedade civil organizada, representada por associações, cooperativas, sindicatos, entre outros. A participação do poder público nas plenárias ainda faz-se relativamente baixa quando relacionada à quantidade de municípios que compõem o território.

Governança das regiões de saúde, desafios e possibilidades

Ricardo Assis Alves Dutra, Francisco Antônio Tavares Junior, Mariana Cristina Pereira Santos e Fernanda de Oliveira Esteves

A consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) ainda depende do seu adequado financiamento e da pactuação social referente à abrangência do princípio de integralidade e tem, como grande desafio, a governança das redes regionalizadas de saúde – especialmente, em um país onde os entes federados – União, estados e municípios – são autônomos e independentes. A conciliação do financiamento tripartite e a descentralização das ações e dos serviços de saúde e do comando único em cada esfera do governo – com a regionalização hierarquizada dos serviços e das ações de saúde, conforme determina o artigo 198 da Constituição Federal – exigem o aprimoramento dos instrumentos de governança. Neste trabalho, os autores pretendem realizar um debate teórico em relação aos três modelos do sistema de contratualização: o Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde (COAP), instituído pelo Decreto Federal nº 7.508, de 28 de junho de 2011; o Convênio de Cooperação entre Entes Federados, previsto no artigo 241 da Constituição Federal; e o Consórcio Público, regulamentado pela Lei Federal nº 11.107, de 6 de abril de 2005. A intenção é abordar os pontos favoráveis e desfavoráveis na aplicação desses instrumentos para a governança das redes regionais de atenção à saúde, na esfera do SUS.

Ouvidoria como interface socioestatal estratégica: instrumentos inovadores na gestão participativa do SUS

Fernanda Natasha Bravo Cruz e Larissa Cristina França Santos

No repertório de dispositivos institucionais do Estado, vêm surgindo espaços de interlocução que podem ser chamados por interfaces socioestatais. Eles constituem espaços de intercâmbio, negociação, conflito e aprendizagem. No amplo conjunto de instituições participativas, estão as ouvidorias públicas, que atuam simultaneamente como instrumentos e interfaces, com potencial de colaboração para a repercussão do interesse dos cidadãos na ação pública. Neste artigo, os autores pretendem apresentar como se realizam, no Departamento de Ouvidoria-Geral (DOGES), do Sistema Único de Saúde (SUS), processos relacionais entre Estado e cidadãos, no que tange à prestação de informações à população e ao acolhimento estatal de demandas. A partir de um estudo de caráter qualitativo, que utilizou a técnica da observação participante, são reconhecidas as capacidades de interlocução socioestatal viabilizadas pelo DOGES, como fundantes de processos comunicacionais estratégicos e inovadores, capazes, por um lado, de minorar crises emergenciais de saúde, realizando a prestação de informações, e, por outro, de aproximar os anseios da sociedade com relação às políticas públicas de saúde ao recepcionar demandas.

GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO NOS MUNICÍPIOS

Reforma do Estado, participação e gestão social: efeitos da ação comunicativa na política pública de desenvolvimento rural do município de Viçosa, em Minas Gerais

Carla Beatriz Marques Rocha e Mucci, Rennan Lanna Martins Mafra e Odemir Vieira Baeta

O processo de elaboração do Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (PMDRS) é construído com diálogo participativo junto aos agricultores do município de Viçosa, em Minas Gerais. Verifica-

se, aqui, se o plano seria, por si só, o resultado de um debate público-reflexivo estabelecido pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), capaz de influenciar a própria racionalidade administrativa do Estado, no que se refere à prioridade e às políticas públicas para a área rural. Os dados foram coletados por entrevista e pela observação participante – sendo tratados com base na análise de conteúdo. Observa-se, ainda, que a racionalidade administrativa imposta por um Estado tende a dificultar a democracia participativa, uma vez que, ao mesmo tempo em que defende a ideia da coparticipação da sociedade na elab-

boração de políticas públicas, apresenta legislação incipiente quando se trata da atribuição de funções e competências entre os atores envolvidos no processo. No entanto, os gestores públicos parecem concordar com o fato de que o PMDRS possa ser utilizado como uma peça de planejamento, principalmente, por apresentar as demandas das comunidades que visam ao desenvolvimento rural sustentável.

A participação social na elaboração dos planos municipais: desafios, avanços e especificidades: reflexões a partir do caso Osasco

Leandro Resende de Freitas, Melina Rombach e Rodrigo Pereyra de Sousa Coelho

A Secretaria de Planejamento e Gestão do município de Osasco foi instituída pela Lei nº 261/2013, com a missão de promover o planejamento governamental participativo de médio e longo prazo a partir dos planos municipais, visando a garantir a transversalidade das políticas públicas, a promover a articulação de diversas áreas da gestão pública municipal e a estimular a participação social e o fortalecimento da cidadania. Desde então, a secretaria trabalha com os planos de Cultura, Juventude Viva, Viver sem Limite, Gestão Integrada de Resíduos Sólidos e Mobilidade Urbana. O intuito é transformar a participação social em uma prática real na elaboração dos planos. Foram realizadas consultas públicas pela internet, debates presenciais nos territórios, diálogos com atores estratégicos, reuniões com os conselhos setoriais e, por fim, audiências públicas. A partir dessa experiência, propõe-se uma reflexão sobre os resultados das consultas públicas realizadas como etapa da participação social em cada plano assim como as estratégias e os mecanismos utilizados. Ainda consiste

em um desafio para a gestão pública que a participação reflete as complexidades e as especificidades de uma cidade, com suas contradições e seus diversos atores sociais, econômicos e políticos.

Orçamento participativo, como instrumento de gestão democrática e participativa: caso município de Santarém/PA

Ádria Oliveira dos Santos, Deise Marcela dos Anjos Lopes e Leila de Fátima de Oliveira Monte

O Orçamento Participativo (OP) é um dos instrumentos mais antigos utilizados na gestão dos recursos públicos, sendo, assim, de extrema relevância para os gestores planejarem seus gastos e estimarem as suas receitas. Neste artigo, as autoras analisam a funcionalidade do OP no município de Santarém, no Estado do Pará, como instrumento de gestão democrática e participativa, no período de 2005 a 2012. Identificaram também como foi o processo de definição da implantação do OP na região assim como o grau de participação dos autores envolvidos. Por fim, constataram a efetividade da realização das ações previstas no OP pelo Poder Executivo. A metodologia utilizada foi revisão de literatura, por meio de teses, dissertações, artigos e documentos oficiais, como relatórios, cartilhas e registros fotográficos, que subsidiaram o entendimento e o tratamento do tema estudado. Observou-se a participação ativa da população, como forma de discutir e propor ações para a solução de diversos problemas enfrentados nos bairros. Nesse sentido, o Orçamento Participativo torna-se um instrumento importante de democratização da gestão pública, por garantir a participação do cidadão na tomada de decisão que define o futuro da cidade.

PAINEL 24

POLÍTICAS E INICIATIVAS DE COMBATE À CORRUPÇÃO

As políticas públicas de combate à corrupção no crédito oficial à exportação do Brasil

Hevellyn Menezes Albres

O trabalho discute a implementação das políticas de combate à corrupção no âmbito do Seguro de Crédito à Exportação (SCE). A metodologia consiste em estudo de caso do SCE, comparando suas atividades a de agências semelhantes e elencando normativos internacionais para entender o caso brasileiro. O combate à corrupção é tema em destaque no Brasil, com ampla discussão sobre medidas para sua prevenção, identificação e mitigação na agenda de políticas públicas do país. O apoio oficial para financiamento à exportação é uma das áreas em que se tem buscado adotar medidas de combate à corrupção. Entre as modalidades de apoio oficial disponíveis no Brasil, este trabalho mostra as medidas adotadas no âmbito do SCE, a cobertura da União para as exportações brasileiras de bens e serviços contra riscos comerciais, políticos e extraordinários. Espera-se que tal análise proporcione insumos a serem aplicados não apenas no âmbito do SCE, mas também das demais modalidades de crédito oficial à exportação concedidas pelo governo brasileiro.

Prevenção dos atos de corrupção na gestão pública do município de São Paulo

Barbara Krysttal Motta Almeida Reis e Rafael Carrara Besnosoff

Atos de corrupção afetam negativamente a eficiência da gestão pública, com efeitos nocivos sobre a administração dos recursos disponíveis. Uma empresa que, como resultado de favorecimento em um certame licitatório, consagra-se vencedora nem sempre é aquela mais eficiente, podendo levar à oferta de bem ou serviço de qualidade muito inferior. Dependendo da área de atuação, muitas vezes o serviço deve ser refeito – principalmente, no que diz respeito à infraestrutura –, reduzindo a produtividade e demandando mais recursos públicos. Devido a custos que o problema da corrupção repre-

senta, há de se buscar estratégias, as quais só podem ser devidamente elaboradas com base em análise clara e objetiva das raízes do problema. Nesse sentido, este trabalho apresenta análise do fenômeno da corrupção na gestão pública do município de São Paulo, destacando a atuação da Controladoria-Geral do Município (CGM) – que tem como atribuição legal defender o patrimônio público, prevenir atos de corrupção e contribuir para a gestão municipal. Discute, ainda, as causas e os efeitos dos atos corruptivos de forma multidimensional, ao passo em que instrumentaliza o gestor, de forma racional e planejada, para a avaliação de suas ações.

A correição administrativa e a prevenção à corrupção: a experiência da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

Nathália Martins Mariz e Rafael Amorim de Amorim

A Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG), por meio da Subcontroladoria de Correição Administrativa (SCA/CGE), é o órgão responsável por coordenar e aplicar o regime disciplinar dos servidores públicos estaduais. Desde 2015, implementou nova política pública para impulsionar a prevenção e o combate à corrupção nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo estadual. Alinhada com as diretrizes da Convenção Interamericana contra a Corrupção e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, essa nova política pública é composta de diversos projetos e ações voltadas a promover a ética e a integridade no funcionalismo estadual, monitorando e detectando possíveis ilícitos nos 76 órgãos e entidades do Poder Executivo – e, se for o caso, a apurar e a punir servidores públicos e pessoas jurídicas transgressoras. A CGE-MG já alcançou resultados bastante satisfatórios com a nova política pública, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública mineira, para a recuperação da credibilidade dos órgãos e das entidades estaduais e para o fortalecimento de valores morais nos servidores públicos. As consequências, por óbvio, não são fins em si mesmos, mas meios necessários para melhorar os serviços públicos prestados à população mineira.

NOVAS PRÁTICAS EM PARTICIPAÇÃO E GOVERNANÇA NOS GOVERNOS ESTADUAIS

Painel SC: a democracia eletrônica como modelo de governança

Giuliano da Silveira Martins

O Painel SC disponibiliza on-line aos cidadãos medições de obras, dados gerenciais e financeiros e informações técnicas referentes ao controle dos projetos estratégicos do Estado – Pacto por SC –, compreendendo os contratos de obras públicas, as aquisições, os serviços e os convênios associados. A ferramenta teve, em seu primeiro momento, como método de análise, as técnicas da gestão do conhecimento dos dados e das informações dos principais sistemas corporativos do Estado e a aplicação dessas técnicas à metodologia própria de gestão de projetos, primando sempre pela facilidade no acesso às informações a qualquer cidadão – o que a consolida como uma ferramenta de transparência ativa e *accountability*. Em sua segunda etapa, contemplou-se a disponibilidade de um serviço ao cidadão para interagir efetivamente com o Estado, com envio de imagens e comentários, colaborando, de forma mais ampla e participativa, com os órgãos e as entidades do governo, em cada um dos projetos, estimulando nova cultura de democracia eletrônica. Com a implantação do Painel SC, criou-se a oportunidade de dar vida aos dados, tornando-os utilizáveis e transformando-os em conhecimento, para subsidiar as tomadas de decisão dos gestores, além de incluir a sociedade civil no centro dos processos de gestão, com maior transparência.

Fóruns Regionais de Governo: a participação como prerrogativa de planejamento e controle social em Minas Gerais

Elisa Borges Moreira e Grécia Mara Borges da Silva

A atual gestão do Governo de Minas Gerais dividiu o Estado em 17 territórios de desenvolvimento e instituiu, em cada um deles, os Fóruns Regionais, que são amplos espaços de participação social, nos quais, em um primeiro momento, a população é convidada a expor quais são as necessidades da sua região, e tais informações



Orçamento Democrático Estadual – OD: governança e participação que transformam a Paraíba

Gilvanildo Pereira dos Anjos, Tereza Cristina Elias Cantalice Oliveira, Leandro de Pontes Araújo e Germano Barbosa Firmino

No Estado da Paraíba, a gestão pública compartilhada entre governo e sociedade civil vem, efetivamente, transformando costumes e sedimentando a participação popular em uma região historicamente marcada pela ingerência coronelista de modelos políticos beneficiários da ignorância e da apatia da população. O Orçamento Democrático Estadual é o instrumento precípua dessa quebra de paradigmas e da mudança de cultura, promovendo a cidadania, a partir do empoderamento popular. Anualmente, são realizadas audiências públicas nas 14 regiões paraibanas, que reúnem até cinco mil participantes. Nesse período, foram realizados 90 encontros, com a participação direta de mais de 200 mil pessoas. A adesão é crescente: em 2011, foram 13.335 participantes e, em 2015, 36.681. As demandas coletadas são sistematizadas em eixos temáticos para inclusão nas prioridades de investimento do orçamento subsequente, a partir da Lei Orçamentária Anual (LOA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e do Plano Plurianual (PPA). Entre os anos de 2012 e 2015, foram destinados cerca de R\$ 7 bilhões em ações. Os princípios básicos do OD são: democratização, participação, regionalização, intersetorialidade, economicidade, redistribuição e desenvolvimento integrado sustentável.

PLANEJAMENTO PLURIANUAL NOS ESTADOS: OPORTUNIDADES PARA DEMOCRATIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO PÚBLICO

Desenho institucional participativo na democratização do planejamento público: uma análise da democracia no PPA participativo da Bahia

Camila Montevechi Soares

O planejamento público esteve historicamente nas mãos da burocracia estatal e pouco aberto à construção

Formulação e implementação da política pública de desenvolvimento econômico local em Porto Alegre

Luciana Leite Lima, Luciano d'Ascenzi e Gianna Vargas Reis Salgado Dias

Este artigo analisa a formulação e a implementação da política pública voltada ao desenvolvimento econômico de Porto Alegre. A perspectiva mobilizada enfatiza a endogeneidade e o protagonismo do Estado, na articulação e na manutenção de estruturas de governança compartilhada. A pesquisa levantou dados primários e secundários. A análise foi realizada a partir de abordagem de tipo *bottom-up*, que foca os agentes implementadores e as relações entre os atores públicos e privados. A partir disso, foram elaboradas as seguintes categorias: caráter endógeno, percepção multidimensional dos problemas sociais, coerência entre objetivos e atividades, pluralidade de atores, mecanismos de gestão compartilhada e campos de atuação. Verificou-se que as ações desenvolvidas eram eminentemente locais, expressando a endogeneidade dos processos. Há, ainda, multiplicidade de atores participando da implementação; as formas de governança compartilhada não estão desenvolvidas; as ações têm objetivos complementares, mas são executadas de forma fragmentada; algumas ações operacionalizam atividades que não colaboram para o alcance dos objetivos; e as ações abrangem alguns campos mais profícios para a produção de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento.



do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ). Para implementar a estratégia proposta, foram definidos dois eixos de atuação: confecção de Guia de Iniciativas Prioritárias para Emendas Parlamentares e oferta de curso de elaboração de emendas. O guia reúne as iniciativas indicadas pelas secretarias estaduais, qualificadas a receberem acréscimos de recursos financeiros disponibilizados pela ALERJ. O curso, direcionado aos assessores parlamentares, teve como objetivo apresentar a metodologia adotada pelo Executivo, para elaboração do PPA, no período supracitado, além de apresentar possíveis soluções para as inconsistências anteriormente encontradas. Como resultado, o guia reuniu 75 iniciativas prioritárias apresentadas por 17 secretarias estaduais, tendo sido disponibilizado durante o curso. Constatou-se o aumento de 153% no montante financeiro global alocado em emendas às ações previamente existentes, entre os anos de 2015 e 2016.

PPA permaneceram. Foi somente a partir dos anos 2000, que a função de planejar passou por um processo de inversão marcado pelo esforço de conciliação entre planejamento e participação. Com o objetivo de analisar com qual intensidade os novos desenhos institucionais participativos democratizam o planejamento público, foi adotado, como estudo de caso, o PPA participativo da Bahia, referência no País pela complexidade do desenho e pelos resultados alcançados. Os resultados informaram que a Bahia expandiu significativamente a participação social na elaboração do plano, a partir do PPA participativo, em 2007, ampliando a democracia no planejamento, em todos os indicadores selecionados.

Governança compartilhada entre os poderes Executivo e Legislativo: sinergia na qualificação das emendas ao Plano Plurianual 2016-2019, no Estado do Rio de Janeiro

Katiana dos Santos Teléfora, Luciana Ferreira de Almeida, Marcos Vinícius Ferreira de Godoy, Larissa Farias de Castro Montenegro e Taís Miranda Damasceno

No ano de 2015, durante o processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, foi implementada uma estratégia inédita de aperfeiçoamento da elaboração das emendas parlamentares, pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (Seplag-RJ), em conjunto com a Assembleia Legislativa

Planejamento Plurianual Participativo: um novo paradigma para a gestão pública do Rio Grande do Norte

Américo Maia, Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira e Diego Tenório da Paz

Por meio do planejamento, a gestão pública estabelece prioridades e indica caminhos para desenvolver um conjunto de políticas, visando à promoção de uma sociedade mais próspera, democrática e, socialmente, mais justa. A experiência do Rio Grande do Norte para o desenvolvimento de seu planejamento dos próximos quatro anos deu-se com a elaboração do Plano Plurianual (PPA) Participativo 2016-2019, que apresenta três inovações: abordagem mais estratégica, adoção de visão territorial mais explícita e participação direta da sociedade. A nova metodologia comunica com mais clareza os compromissos e as metas governamentais, orientando taticamente a ação do Estado para a realização dos objetivos pretendidos e contribuindo para a promoção da transparência. Os encontros territoriais do PPA participativo e a consulta pela internet conferiram novo paradigma da gestão pública estadual, permitindo que participação direta da sociedade indicasse claramente as suas demandas mais urgentes. Diante disso, os autores fazem, neste trabalho, uma análise da participação social no planejamento da região norte-grandense e aponta os desafios a serem superados frente ao novo paradigma e às mudanças necessárias dele decorrentes.



PAINEL 29

GOVERNANÇA E AGENDA ESTRATÉGICA NOS ESTADOS

Aprendizagem e efeitos da participação nas instituições participativas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável

Fabiana Lopes Ribeiro

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) do Governo do Estado de Santa Catarina possui instituições participativas vinculadas que são voltadas para o aprendizado e a efetividade de políticas públicas. A finalidade desta pesquisa é possibilitar a geração de conhecimentos para o aprimoramento da atuação de indivíduos, em conselhos e em instituições participativas. Como procedimento metodológico, o autor aplicou um questionário aos conselheiros das instituições participativas da SDS – a saber, o Conselho Estadual do Meio Ambiente (CONSEMA), o Conselho Estadual de Combate à Pirataria (CECOP), o Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH), a Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental (CIEA) e o Fórum Estadual Permanente das Micro e Pequenas Empresas (FEMPE). Constatou-se, portanto, que o entendimento sobre a temática da participação é diferente entre os membros dessas instituições, mas a maioria concorda que a sua participação é importante e gera inúmeros benefícios, principalmente, para o Estado de Santa Catarina. Com o estudo, também foram confirmadas algumas premissas iniciais, entre elas, a de que esses espaços participativos têm grande potencial educativo e transformador para a sociedade.

A importância da pesquisa com a sociedade para a elaboração da Agenda Estratégica do Estado do Rio Grande do Norte

Anna Cláudia dos Santos Nobre, Carolina Siqueira Lemos, Alexandre Borges Afonso e Renata Miranda

O Rio Grande do Norte está desenvolvendo um projeto de modernização da gestão pública: o Governança Inovadora, que visa ao fortalecimento da capacidade de governança pública, para a adoção de novo padrão de desenvolvimento estadual. A ideia é que se elabore um Plano Estratégico de Desenvolvimento que contemple a modernização da gestão pública – especialmente, no que diz respeito à revisão de processos e à adoção de nova estrutura organizacional para o Estado. Uma agenda estratégica foi criada para indicar o rumo e oferecer caminhos de construção do futuro desejado, com foco no bem-estar da população. Dessa forma, foi de fundamental importância a participação da população, que se deu por grupos focais – sendo ouvidas quase 100 pessoas – e em pesquisa realizada no site da instituição pública, em um período de dois meses. Implantar projetos como este, que envolvam a participação de diversos órgãos e atores, com grande repercussão sobre desempenhos e resultados, é uma tarefa que precisa de mecanismos bem definidos de comunicação e interação. Assim, foram criadas plataformas de interação do projeto entre o governo, o Instituto Publix, os grupos de trabalho e a sociedade – a saber: site institucional Governança Inovadora e Facebook do governo.

Agenda Regional e Planejamento: o processo de elaboração do PPA 2016-2019 do Estado do Pará

Rosana Pereira Fernandes, Inah Tobias Silveira e Dario Lisboa Junior

A pesquisa tem como objetivo descrever o processo de elaboração do PPA 2016-2019 do Estado do Pará, formulado a partir de metodologia orientada por quatro dimensões estratégicas: gestão territorial e governança, desenvolvimento sustentável, inclusão social e infraestrutura social. A análise apoia-se na abordagem do Ciclo de Políticas Públicas, que compreende as fases de definição do problema e de formação da agenda, de formulação de políticas, de implementação e tomada de decisão, de monitoramento e avaliação e de revisão.

PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO GOVERNO FEDERAL

Participação social e planejamento governamental no Brasil: uma análise da participação no PPA 2012-2015 do governo federal – Plano Mais Brasil

Felipe Portela Bezerra

A participação social no Plano Plurianual 2012-2015 do governo federal, intitulado Plano Mais Brasil, é o objeto central de análise deste trabalho, que visa a averiguar como se dá a participação da sociedade nesse instrumento de planejamento e a caracterizar os desdobramentos dessa interação entre Estado e população. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com método experimental, utilizando-se abordagem mista: qualitativa e quantitativa. Os dados investigados foram de caráter primário, disponíveis em documentos e em plataformas de dados virtuais do governo federal. As consequências dessa participação foram analisadas tendo como base relatórios situacionais de metas do PPA que estavam ligadas a contribuições da sociedade para o Plano Plurianual 2012-2015. A análise desses relatórios teve como enfoque os atores envolvidos nos processos de implementação, a forma de cumprimento dessas metas e, também, o estágio de cumprimento de cada uma delas. Os resultados obtidos demonstraram que existe uma organização institucional por parte do governo para

Nesse sentido, investiga-se o processo de construção das agendas regionais e de formulação dos programas e das ações do PPA 2016-2019, e, para tanto, utilizou-se, como procedimentos metodológicos, a análise documental das atas e de outros registros das audiências públicas, reuniões, fóruns e oficinas de trabalho bem como a análise do Documento de Referência e Manual para Elaboração do Plano. Destaca-se que, embora a metodologia adotada tenha propiciado avanços à compreensão das especificidades regionais de um Estado tão diverso como o Pará, ela não refletiu, na fase de elaboração de programas, a integralidade do método utilizado no seu processo de formulação, que pretendia a criação de agendas regionais apoiadas em projetos estruturantes e em ações estratégicas.

possibilitar a participação social no Plano Mais Brasil e que a sociedade civil dispõe de mecanismos formais para contribuir na formulação, na fiscalização e na avaliação desse plano.

Plano Plurianual (PPA) do governo federal e Fórum Interconselhos: uma experiência estratégica de participação social

Fábio Kobol Fornazari, Jana Petaccia Macedo e Débora Nogueira Beserra

O planejamento participativo de políticas públicas é pressuposto para a qualificação dos bens e serviços públicos ofertados à sociedade, e a abertura cognitiva do Estado, por meio de processos interativos, é essencial em um contexto que demanda a implantação de mecanismos capazes de dar continuidade ao necessário desenvolvimento socioeconômico do país. Como uma ferramenta estratégica de planejamento que orienta o ciclo de gestão e o orçamento público, o PPA deve estar aberto à constante interação com a sociedade. Além do aspecto de interação cognitiva, ou seja, do potencial de construção coletiva do conhecimento, novas formas de controle e de participação democrática devem alargar a legitimidade das ações de governo. Com o processo

participativo imbricado aos instrumentos de planejamento, aprimoram-se as estruturas do Estado e gera-se um espaço de diálogo permanente ao longo do ciclo de implementação e de avaliação das políticas públicas. Com o fortalecimento desses espaços de discussão e de acompanhamento das ações do governo, é possível viabilizar um projeto focado na convergência entre políticas sociais, econômicas e culturais, com vistas ao acesso universal a bens e serviços públicos de qualidade, com garantia de direitos e respeito às diversidades.

Avaliação de instrumentos de consultas públicas e o seu impacto na qualidade democrática das políticas públicas

Rodrigo Mota Narciso e Olavo Pontes Santana

Um aspecto de grande relevância nas discussões contemporâneas sobre políticas públicas é a participação da sociedade nos processos decisórios. No âmbito da

Administração Pública federal, temos as Agências Reguladoras que, em sua maioria, têm a obrigação legal de submeter suas propostas de políticas regulatórias à consulta e/ou a audiências públicas. Mais recentemente, foi publicado o Decreto nº 8.243/2014, que institui a Política Nacional de Participação Social. No entanto, existe uma pergunta relevante: a participação social, por meio de audiências ou de consultas públicas, realmente, é efetiva ou ela é apenas proforma? Nossa hipótese é que a participação social, por intermédio de consultas públicas, nem sempre gera melhoria na qualidade democrática das políticas públicas e os instrumentos utilizados contribuem para essa situação. Este trabalho analisa cerca de 30 entidades do governo federal que possuem instrumentos de consulta pública. Essa análise consiste em avaliar diversos fatores relativos à experiência do usuário – user experience –, como forma de investigar como ocorre a interação entre o ente da Administração Pública e o cidadão, seja por meio de plataformas on-line ou quaisquer outras disponíveis. As plataformas são analisadas pela acessibilidade e difusão, usabilidade e feedback.

GOVERNO ELETRÔNICO E MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS

Sistemas de transporte inteligente à luz da gestão pública

Orlando Lindório de Faria

Os sistemas de transporte inteligente – ou Intelligent Transport Systems (ITS) – estão sendo implantados como forma de possibilitar melhoria na gestão e na fiscalização do transporte público, nas diferentes esferas governamentais. No entanto, os objetivos, muitas vezes, não são alcançados ou, caso sejam atingidos, isso ocorre com muito atraso. Neste trabalho, o autor discute as variáveis e as questões que influenciam os resultados dos projetos baseados nos ITS, levando a discussão à luz dos conceitos e dos paradigmas da gestão pública e de políticas públicas – uma vez que tais projetos fazem parte de políticas de mobilização urbana. Os cases aqui estudados e comparados são os das implantações na cidade de São Paulo, com o SPTrans; no Estado de São Paulo, com a Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos (EMTU); e no município de Indaiatuba. Os fatores preponderantes para o sucesso ou o insucesso dos projetos estão relacionados à dimensão política e jurídica, ao

desenho institucional, à articulação dos envolvidos e à maturidade organizacional. São esses fatores, aliás, que serão apresentados e discutidos para que sirvam de fonte aos demais órgãos que desejem implantar um ITS, sem cometer os mesmos erros e permitindo a repetição dos acertos.

Processos eletrônicos de dispensa de valor no Portal de Compras do Estado de Sergipe

Claudia Moreira Rêgo e Júlio César Gomes Barbosa

Para conferir maior transparência, agilidade e economicidade às compras públicas por dispensa e inexigibilidade, instituiu-se, no âmbito da Administração estadual de Sergipe, a divulgação prévia das aquisições de bens e serviços a serem feitas – exceto obras e serviços de engenharia, publicidade, propaganda, marketing – no ComprasNet.SE, conforme o Decreto nº 22.290/2003. Ancorado, ainda, pelo Decreto nº 24.480/2007, o portal também realiza disputa eletrônica

das dispensas, no qual usuários dos órgãos e das entidades estaduais buscam a classificação e a especificação dos bens ou serviços a serem adquiridos no Catálogo Geral de Materiais e Serviços do Estado de Sergipe – interligado ao Sistema I-Gesp, da Secretaria de Estado de Fazenda. O gerenciamento do portal e dos processos nele disputados e publicados incube à Superintendência Geral de Compras Centralizadas, órgão criado em 2004. As disputas *on-line* evidenciam o princípio da competitividade, porque visam à contratação do fornecedor com proposta mais vantajosa para a Administração Pública. Nota-se que processos de dispensa de valor no portal www.comprasnet.se.gov.br, além de proporcionarem a transparência eletrônica de todo o procedimento, resultam em economia significativa em todas as aquisições realizadas pelo governo local.

Central de Informações de Registro Civil: plataforma de serviços eletrônicos integrados para a promoção da cidadania

Luis Carlos Vendramin Júnior

O Provimento nº 46, de 16/6/2015 da Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Central de Informações de Registro Civil de Pessoas Naturais (CRC), com o objetivo de interligar os cartórios de Registro Civil de Pessoas Naturais; de efetivar o uso da tecnologia da informação para a melhoria da prestação

de serviços ao cidadão; de simplificar, em âmbito nacional, a busca e a solicitação de informações e certidões; e de realizar o intercâmbio eletrônico de informações com órgãos do Poder Público. Existem hoje, no Brasil, aproximadamente 7.8 mil cartórios de Registro Civil, com presença em todos os municípios brasileiros. A interligação deles pela CRC permite a modernização do serviço, mas também a ampliação do acesso a outros documentos civis para o pleno exercício da cidadania. Também foram apresentados os resultados da emissão do CPF nos cartórios e o potencial de utilização desses estabelecimentos para a ampliação do acesso da população à documentação básica.



CONQUISTAS E PERSPECTIVAS EM GOVERNO DIGITAL: CAMINHOS DA BOA GOVERNANÇA DE TI COMO ESTRATÉGIA PARA ABERTURA DE DADOS E AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Governança digital na Administração Pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo – a ótica da sociedade

Cristiano Rocha Heckert e Everson Lopes de Aguiar

A democracia brasileira vem avançando devido ao amadurecimento e à abertura dos processos públicos, à exploração dos recursos que emergiram com o uso das tecnologias da informação e comunicação e à paulatina conscientização política da sociedade. Essas tecnologias vêm transformando a interação entre o

Estado e a sociedade, sendo elas cada vez mais fluidas e colaborativas. Na atualidade, o País já apresenta uma série de iniciativas de governo digital (e-Gov) que aprimoraram a prestação de serviços públicos e ampliaram a transparência pública e a responsabilização dos governantes. Há também iniciativas de democracia digital que permitem aos cidadãos manifestarem diretamente percepções e escolhas e colaborarem nas diversas fases do ciclo de políticas públicas. Exemplos dessas últimas iniciativas são o voto eletrônico, fóruns virtuais de instituições públicas, enquetes, orçamentos participativos em rede, consultas públicas virtuais e o Portal Participa.br. A adoção de práticas de governança nos países iniciou-se na década de 1980, em função da crise fiscal que se instalou em várias nações e, de forma mais problemática, nos países latino-americanos. Em virtude disso, fez-se necessária a implementação de práticas corporativas no contexto público, para que o Estado se tornasse mais eficiente.

Plataforma de serviços públicos

Elise Sueli Pereira Gonçalves e Andrea Thalhofer Ricciardi

Os governos têm-se empenhado para melhorar a governança e a eficiência da gestão, utilizando recursos de tecnologia da informação para beneficiar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos. Nesse contexto, o projeto Plataforma de Serviços Públicos aos Cidadãos – servicos.gov.br – construiu um modelo para compreensão e descrição desses serviços, que dá tangibilidade e agilidade para o cumprimento do Decreto-Cidadão, além de ofertar maior ferramental aos órgãos e possibilitar ações que apoiem a ampliação da oferta de serviços públicos, em meio digital. Em 2015, o portal foi reestruturado do ponto de vista de codificação, e uma nova estratégia para criação de sinergias entre serviços disponibilizados foi criada. O projeto gerou um processo para migração das cartas de serviço ao cidadão dos órgãos para um formato digital, que gera

conhecimento para o cidadão e para o Estado e abre o caminho para a digitalização de todos os serviços públicos, na medida em que o desenho de plataforma permite construção compartilhada de serviços digitais na Administração Pública. A iniciativa será contextualizada a partir dos desafios que busca resolver bem como das inovações trazidas, levando em conta um *benchmark* de países com bom desempenho em governo eletrônico.

Planejando dados abertos: novos compromissos para implementar a estratégia de governança digital

Augusto Herrmann Batista

O Plano de Dados Abertos (PDA) orienta as ações de implementação e de promoção de abertura de dados de uma organização. O documento faz parte da política de dados abertos, e seu objetivo é organizar e padronizar esses processos no estado, resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e à própria Administração Pública. O 1º ciclo de planejamento para dados abertos deu-se em 2014, quando o Ministério do Planejamento (MP), em reunião convocada em março, orientou os secretários executivos dos órgãos para que elaborassem seus próprios PDAs. No mesmo ano, publicaram seus planos de dados abertos o MP e o Ministério da Justiça. Em setembro, foram realizados o Seminário e a Oficina de PDA. No evento, que contou com a participação de mais de 200 servidores ligados às áreas estratégicas de gestão de seus órgãos, foi apresentada a política de dados abertos, no que consiste o PDA e o seu processo de elaboração. Em 2016, inicia-se um novo ciclo de planejamento para dados abertos, com a assinatura de acordos, em janeiro e fevereiro, entre mais de 25 órgãos e o MP, estabelecendo planos de trabalho para a alocação de servidores. Entre as metas estabelecidas nesses planos, estão a publicação de PDAs bem como a sua execução.

NOVAS TECNOLOGIAS PARA A TRANSPARÊNCIA E O CONTROLE SOCIAL

Relatório de Acompanhamento Gerencial

Priscila Lima de Castro, Telma Maria Escóssio Melo e Raimundo Weliton de Lacerda Lima

Neste artigo, os autores apresentam o Relatório de Acompanhamento Gerencial (REAGE), elaborado a partir das informações enviadas, mensalmente, pelos próprios municípios. Utilizando abordagem descritiva, o trabalho exibe o conteúdo da referida ferramenta de gestão, disponibilizada por meio da página eletrônica do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE). Evidenciou-se o caráter informativo e gerencial do relatório, que contém informações acerca de arrecadação tributária, receitas e despesas, aplicação de recursos, prestações de contas, procedimentos licitatórios e Lei da Transparéncia de cada uma das gestões municipais, sob a jurisdição do TCM-CE. Para os administradores públicos, ele é o instrumento que os auxilia na condução de sua gestão, ao possibilitar análises e estudos estatísticos sobre a ação pública. Com leitura clara e de acesso público a qualquer cidadão, é uma importante ferramenta que estimula a participação da sociedade e o controle social. Desde sua primeira divulgação, o documento tem passado por constantes melhorias. Em 2015, ocorreu criteriosa reformulação, destacando-se a utilização de ferramenta de Business Intelligence (BI) nesse processo. Desde lá até o final do referido ano, as consultas ao REAGE totalizaram 18.372 acessos.

Sistema de Emissão de Certidões pelo Portal Eletrônico – TCM-CE

Raimundo Weliton de Lacerda Lima, Telma Maria Escóssio Melo e Priscila Lima de Castro

Até dezembro de 2015, o Sistema de Emissão de Certidões pelo Portal Eletrônico do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE) emitiu 5.010 certidões. Os resultados positivos foram percebidos em curto prazo: o volume de certidões solicitadas presencialmente no tribunal diminuiu, traduzindo-se em prestação de serviço mais rápida e eficiente. Os avanços tecnológicos mostram-se cada vez mais inovadores, e, se os gestores públicos não souberem utilizá-los a seu favor, estarão impedindo a evolução e o desenvolvimento dos órgãos sob sua gestão. Daí, a importância de identificar

as tecnologias adequadas para atender às reais necessidades da sociedade. O serviço público, de um modo geral, tem de mudar sua visão quanto à importância do uso da tecnologia; os entes públicos não podem ser vistos pela sociedade como um peso social, um ambiente ineficiente, burocrático, imutável, que não acompanha o progresso tecnológico. Conclui-se, portanto, que, dificilmente, um órgão público será capaz de atender às demandas que lhes são impostas, de forma eficiente, célere, inovadora, se não se aliar à tecnologia da informação, sempre na busca do exercício de gestão fiscal responsável, planejada e transparente. A certidão é disponibilizada em www.tcm.ce.gov.br/site/servicos/certidos.

O Portal de Licitações dos Municípios do TCM-CE sob a luz do princípio da transparéncia

André Alves Pinheiro e Telma Maria Escóssio Melo

Atendendo ao princípio da transparéncia, muitos órgãos públicos buscam divulgar, de forma clara e precisa, informações de interesse público, tais como a aquisição de bens e serviços. Um dos meios de comunicação mais eficientes para essa divulgação é a internet, uma vez que possibilita ampla produção e difusão de informações. Em 2011, o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE) lançou o Portal de Licitações dos Municípios, como forma de contribuir para o fomento do controle social e, ao mesmo passo, de criar mais um mecanismo de controle a ser utilizado na sua atuação, como órgão de controle externo dos 184 municípios cearenses. Este artigo tem como objetivo descrever os principais atributos do Portal de Licitações dos Municípios, visando a discutir e a identificar aquelas características que o tornam instrumento de transparéncia, accountability e governança, sob a luz do ordenamento jurídico brasileiro. Para a análise, fez-se necessário o uso da técnica de pesquisa estudo de caso. Os resultados demonstram que o Portal de Licitações dos Municípios do Ceará tem como basilar o princípio da transparéncia e, com ele, busca estreitar a comunicação entre o órgão e os interessados, dando ampla divulgação das informações e fomentando o controle social.

POLÍTICAS DE TRANSPARÊNCIA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O modelo de transparéncia adotado nos bancos públicos: análise dos relatórios anuais do Banco do Brasil (BB), da Caixa Econômica Federal (CEF) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

Fabrizio Mencarini

Os bancos públicos são importantes instrumentos do governo federal na formulação e na implementação de políticas públicas, uma vez que, por meio deles, há notável capacidade para promoção de avanços sociais. Essas organizações despertam a atenção da sociedade interessada em conhecer as operações financeiras concretizadas por elas. O modelo de transparéncia dessas instituições torna-se central no âmbito do movimento de prestação de contas do Estado para os cidadãos – no contexto de constantes mudanças das demandas da sociedade. Conceitos importantes de publicidade, prestação de contas, accountability, participação e controle social tornaram-se mais relevantes após a Constituição de 1988, com a necessidade de efetivação de mecanismos democráticos. Neste artigo, o autor contribui tanto para a discussão teórica quanto para a base empírica. Por meio de pesquisa documental exploratória sobre o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), foi possível identificar que a transparéncia é essencialmente voltada para o desempenho organizacional, em detrimento da geração de cidadania, com um agravante legal: a Lei do Sigilo Bancário.

Fatores e condições da transparéncia pública em contexto local: o caso do Projeto Niterói Transparente

Marilia Sorrini Peres Ortiz e Fabrício Fernandes Moça

A Prefeitura de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, obteve destaque nacional no ano de 2015, pelo seu trabalho na área de transparéncia, uma vez que alcançou a pontuação máxima nos rankings do Ministério Público Federal (MPF) e da Controladoria-Geral da União



(CGU) – que avaliaram, respectivamente, a qualidade das informações dos portais da transparéncia e o nível de implementação da Lei de Acesso à Informação, nos municípios e nos estados brasileiros. Os bons resultados auferidos pela Prefeitura de Niterói podem ser analisados a partir de um conjunto de fatores e condições, dentre eles, a prioridade política para o tema da transparéncia, o enfrentamento da crise fiscal, a participação dos servidores, o planejamento estratégico, os projetos na área de gestão da informação, a modernização da Administração Pública, a participação da sociedade civil, o envolvimento dos servidores e o enforcement das legislações e ratings. Neste artigo, os autores têm como objetivo apresentar o percurso do Projeto Niterói Transparente, destacando tais variáveis que levaram a prefeitura a obter bons resultados na área da transparéncia, em curto espaço de tempo, além de estimular reflexão sobre as dificuldades enfrentadas em âmbito local que retardam o avanço no tema.

Desafios da transparéncia no Estado do Rio de Janeiro: proposta de uma agenda para o Poder Executivo

Fábio da Silva Siqueira

Desde a sanção da Lei nº 12.527/2011 – conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI) – e as regula-

mentações dos governos subnacionais, o Estado do Rio de Janeiro tem sido avaliado negativamente por instituições de ensino e pesquisa e pelo próprio governo federal, principalmente, no sentido de garantir o direito fundamental de acesso à informação. Assim, este trabalho, cuja metodologia é voltada para o estudo de caso, adotou quatro dimensões de análise: legal, tecnológica, organizacional e política. Com base nessa análise, evidenciaram-se inadequações do governo fluminense, resultando na proposta de uma agenda de compromissos para o aperfeiçoamento da transparência no Poder Executivo local. Nesse sentido, são recomendadas mudanças em quatro eixos de atuação para o governo: compatibilização do Decreto Estadual nº 43.597/2012 com a Lei nº 12.527/2011, organização administrativa e regimental específica para a transparência, utilização efetiva de novas tecnologias da informação e aderência da agenda política às iniciativas de transparência. As conclusões apontam para a necessidade de aperfeiçoar a transparência alinhada à regulamentação, à organização e às iniciativas políticas e administrativas, de forma a fortalecer a gestão, a democracia e a relação com os cidadãos.

DADOS ABERTOS E NOVAS PERSPECTIVAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO PELO CIDADÃO

Dataviva: plataforma de visualização de dados públicos socioeconômicos brasileiros

Rafael Marques Pessoa, Elton Eduardo Freitas e Thiago Bernardo Borges

O DataViva é uma plataforma de visualização de informações que confere valor aos dados públicos e apoia o planejamento econômico e social bem como a busca por estratégias de diversificação da economia de determinada região. A ferramenta disponibiliza dados oficiais sobre comércio internacional, atividade econômica e educação de todo o Brasil, por meio de 11 aplicativos, que formam mais de 1 bilhão de visualizações interativas e intuitivas. Seu público-alvo abrange formuladores de políticas públicas, empreendedores, estudantes e acadêmicos. Foi criado pelo Governo de Minas Gerais, por meio de sua agência de fomento à inovação – a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) –, no âmbito de uma parceria entre diversos órgãos e entidades do Estado, ministérios, entidades privadas e o laboratório de pesquisa MIT Media Lab. Utiliza os mais avançados recursos de visualização de dados e tecnologia *big data*, conhecimento que foi internalizado pela equipe local do projeto. Este trabalho apresenta a metodologia de construção da plataforma bem como o engendramento de uma rede de instituições públicas e privadas, colaboradoras e usuárias das informações. Serão apresentados, ainda, as principais dificuldades encontradas na implementação da iniciativa e os próximos passos na sua evolução e sustentabilidade.

cessárias para atingir níveis de excelência dos dados abertos – por meio da revisão de literatura das boas práticas e dos manuais de abertura de dados governamentais. Dessa forma, a dupla pesquisou o estudo de caso dos departamentos responsáveis pelo trânsito, tanto em âmbito nacional, com o Denatran, quanto estadual, com o Detran. Os dados analisados foram referentes à Carteira Nacional de Habilitação (CNH), a veículos e a infrações de trânsito. Os resultados das análises mostram que há ausência de regulamentação específica para tornar obrigatória a publicação dos dados de trânsito em formato aberto, existe despadronização de abertura dos dados de trânsito e previsão de penalidades aos departamentos que não abrem os dados de forma correta. Além disso, a qualidade da publicidade de dados ainda é muito baixa.

assumidos na OGP, bem como recursos mais avançados da Lei de Acesso à Informação.

Open Data: uma análise do grau de publicidade dos dados dos órgãos executivos federal e estaduais da área de trânsito

Dênis Rodrigues e Ricardo Matheus

Nos últimos anos, os governantes brasileiros têm sido cada vez mais cobrados pela sociedade, por maior transparência e pela publicação de dados e informações das ações governamentais. No entanto, apesar dos esforços e dos avanços brasileiros em algumas áreas, muitas outras, como a do trânsito, ainda não possuem quantidade e qualidade ideais. Desse modo, os autores identificaram, neste artigo, quais são as melhorias ne-

COOPERAÇÃO INTERFEDERATIVA

Território consorcial: o enfrentamento das desigualdades regionais e a fomentação de políticas públicas, por meio de consórcios de município

José Luiz de Oliveira Júnior

O desenho dos territórios regionais no Brasil – levando em consideração as características econômicas, culturais, sociais, entre outras – traz o desafio de compatibilizar a desigualdade imposta pela própria configuração dos municípios brasileiros e o acesso universal e equânime às políticas públicas. O processo de concepção, de estruturação e de normatização dessas políticas públicas, nascidas do interesse genuíno de efetivar aos cidadãos os direitos garantidos na Constituição Federal, em sua maioria, não dialoga com as extensas e inflexíveis legislações aplicáveis às gestões municipais, além da interferência direta do contexto da economia do País, na promoção de tais políticas. A descentralização da prestação dos serviços estatais, visando à proximidade da política ao cidadão, e vice-versa, gerando o empoderamento e bem-estar social, coloca o entrave da superação das desigualdades regionais como ponto-chave das discussões sociais dentro do cenário regional. Os consórcios municipais, sejam eles constituídos apenas por municípios, ou por municípios e estado, e ainda entre municípios, estado e União, induzem que a superação dessa proble-

mática é possível desde que sejam considerados a vocação do território, a estrutura administrativa dos entes e o resgate das redes de garantia dos direitos sociais.

Trajetória dos consórcios públicos baianos: oportunidades e desafios para uma política de desenvolvimento territorial

Simone Maria Lima de Carvalho, Thiago dos Santos Xavier e Fabiane Louise Bitencourt Pinto

Este artigo discute a inserção dos consórcios públicos na estratégia de desenvolvimento territorial do Governo da Bahia, a partir de 2007, quando foram adotados os territórios de identidade como unidades de planejamento das políticas públicas, em perspectiva de redução das desigualdades regionais. Com o aprofundamento do processo democrático legitimado com a Constituição de 1988, na qual a descentralização do poder político e financeiro e a participação social constituem-se elementos estruturais, a questão das desigualdades regionais evidencia-se, provocando o debate do desenvolvimento regional. Os consórcios públicos surgem como instrumento com potencial para a resolução de problemas comuns entre os municípios, o fortalecimento das relações interfederativas, além de proporcionar a

retomada da perspectiva do desenvolvimento regional. Na Bahia, esses arranjos inserem-se na estratégia de desenvolvimento territorial do Estado, contando, para isso, com o apoio governamental na sua formação, estruturação e implementação de políticas públicas. Além de se constituírem mecanismos de modernização da gestão, os consórcios são espaços de planejamento do território, que evolui para uma nova instância política de reivindicação e de afirmação de identidades locais.

Grupo de Educação Fiscal do Estado de São Paulo: trabalho coordenado e estruturado entre as três esferas de governo e diferentes secretarias, com participação de entes públicos e da sociedade civil

Gabriela Maia Lubies de Sousa e Sandra Ribeiro Pires

O Grupo de Educação Fiscal do Estado de São Paulo é formado pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, pela Receita Federal do Brasil, pelo Centro de Treinamento Regional da Escola de Administração Fazendária do Estado de São Paulo (CENTRESAF-SP), pela Controladoria-Geral da União, pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, e pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – e conta, também, com a participação e a colaboração de membros de diferentes prefeituras e entidades ci-



vis do Estado de São Paulo. O grupo tem o objetivo de trabalhar o Programa de Educação Fiscal (PNEF), um programa de abrangência nacional que esclarece a função socioeconómica dos tributos, contribuindo para o aumento da percepção do cidadão sobre a gestão fiscal e a construção de um sistema tributário mais justo. É um projeto estadual que não se vincula a partidos políticos e, por isso, permite que exista a participação de diferentes órgãos, de várias esferas, trabalhando todos em prol de um bem comum. O grande diferencial desse trabalho coletivo está na coordenação e na integração, em busca de um objetivo comum: a educação fiscal. Com a soma de esforços, evita-se o retrabalho e ganha-se em escala na execução das atividades.

do, que seja capaz de padronizar a rotina do faturamento dos procedimentos que geram internação.

Arranjos institucionais como fator estratégico para as parcerias e a inovação

Petula Ponciano Nascimento e Cynthia Cury

A relevância quanto à legitimidade da colaboração entre Estado e organizações não governamentais e privadas na gestão pública é inquestionável. Contudo, é necessário analisar sobre que condições e em que áreas essa atuação conjunta deve ocorrer e como essa relação pode tornar as políticas públicas mais efetivas e eficazes. As atividades de pesquisa e de desenvolvimento científico necessitam de mecanismos de gestão ágeis e eficientes, capazes de proporcionar condições para que os resultados não sejam comprometidos, mas, sim, traduzidos em inovações valiosas para o desenvolvimento social, econômico e ambiental. As ações de governo, especialmente nessa área, exigem a construção de novos arranjos institucionais que apontam para a construção de redes institucionais, as quais reúnem vários atores – da sociedade civil e do setor privado –, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e entre Estado, mercado e sociedade civil, o que representa importante avanço na qualidade da ação do Estado. Um exemplo recente de arranjo institucional entre esses atores é o recém-criado Centro de Biologia Química de Proteínas Quinases, da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), primeiro centro de pesquisa no Brasil no modelo *open science*.

A rede de assistência técnica para elaboração ou adequação dos planos municipais de educação

Jhonata Moreira Pereira e Geraldo Grossi Júnior

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 possui 20 metas e abrange da educação básica à superior, em todos os níveis da organização governamental. Seu artigo 8º determina aos entes federativos elaborar ou adequar seus correspondentes planos em um ano. Em parceria com o Conselho Nacional de Secretários da Educação e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, o Ministério da Educação instituiu uma rede para o prêmio de assistência técnica para a construção dos planos educacionais. Como resultado, até 22 de fevereiro de 2016, 21 Estados e o Distrito Federal sancionaram seus planos – sendo que quatro destes estavam com seus planos nas Assembleias Legislativas. Entre os municípios, têm-se 5.480 planos sancionados, 10 aprovados e 49 em apreciação nas Câmaras. A Lei nº 10.172/2011 – correspondente ao Plano Nacional de Educação 2001-2011 – também apresentava a obrigatoriedade de elaboração dos planos subnacionais e teve 2.429 planos municipais de educação vigentes, até o último ano da Lei. Assim, a atuação da rede de assistência técnica potencializou a criação dos planos subnacionais de educação. As linhas que daqui se seguiram tiveram por base fontes bibliográficas, documentos, entrevistas e experiências profissionais dos autores, no decorrer do processo.

FORMATOS TRANSVERSAIS DE ORGANIZAÇÃO

Proposta de padronização do faturamento das internações nos seis grandes hospitais de gestão direta do Estado de Pernambuco

Bárbara Adelle Lira de Melo

Neste trabalho, a autora propõe a implantação de um modelo de padronização do faturamento das internações, nos seis grandes hospitais de gestão direta do Estado de Pernambuco – considerando, dessa forma, os hospitais da Restauração, Getúlio Vargas, Otávio de Freitas, Barão de Lucena, Agamenon Magalhães e Regional do Agreste. Essas instituições realizam o faturamento hospitalar de modos diversos, por isso, é preciso levar em

consideração a padronização desses processos, a fim de enviarem ao Ministério da Saúde dados mais fidedignos e transparentes bem como de evitarem os impedimentos nos procedimentos. O método utilizado para esta pesquisa tem como estratégia a análise documental para avaliar o fluxo das informações indispensáveis ao faturamento hospitalar. O intuito é identificar as falhas no processo que possam acarretar glosas bem como comparar informações cedidas pelos hospitais ao Ministério da Saúde e os dados aprovados por este. A autora teve como referência o ano de 2012 para identificar o percentual dessas glosas hospitalares. Com a análise dos resultados, propõe-se que o Estado desenvolva um modelo unifica-

NOVOS MODELOS E PARCERIAS

A demonstração do resultado econômico como ferramenta de avaliação de desempenho em um hospital público administrado por Organização Social de Saúde

Antônio Horácio Fernandes da Silva

O autor apresenta o resultado econômico do Ambulatório de Especialidades responsável por cerca de 20% do custo total de um hospital público no Distrito Federal, administrado por Organização Social de Saúde. O referencial teórico tem como suporte a mensuração do resultado econômico por meio do modelo de

Slomski, que elabora um instrumento para mitigar o desequilíbrio de informações entre o Estado e a sociedade. O referido modelo utiliza determinados critérios para definição do custo de oportunidade, fundamental para a apuração da receita econômica e, consequentemente, do resultado econômico. Nesse caso, o custo de oportunidade será avaliado em dois cenários distintos: primeiramente, pelo critério dos valores praticados na tabela SUS e, posteriormente, pelos valores praticados no mercado privado. A pesquisa descritivo-quantitativa apresenta dados coletados nos registros de controle dos serviços prestados – consultas médicas – do Ambulatório de Especialidades do Hospital da Criança de Brasília



panhamento, a exemplo da taxa de ocorrência de úlcera por decúbito. Também chama atenção a existência de um aplicativo de celular para acompanhamento, em tempo real, de alguns indicadores. Pelo exposto, aprende-se, mediante a análise dos resultados do Hospital do Subúrbio, que a Parceria Público-Privada em saúde é um caminho para a oferta de serviços públicos de saúde mais eficientes, mais seguros e de qualidade elevada. O estudo observacional, descritivo, teve como fontes de pesquisa as documentações oficiais inseridas nos sites das instituições envolvidas no processo de implantação, de operação e de acompanhamento do contrato.

Modernização da gestão a partir do gerenciamento por Organização Social de Saúde: uma análise crítica do modelo implantado no Hospital Central Municipal de Osasco/SP

Jessica Pavan, Beatriz Kipnis e Bruno Mancini

(HCB), por meio do relatório de gestão da instituição referente ao período de janeiro a dezembro de 2015. Conjuntamente, foi obtido, na coordenação de finanças, o relatório de custos segregado pelos centros de custos que compõem o ambulatório.

Parceria Público-Privada em saúde: os resultados do Hospital do Subúrbio – Salvador/Bahia

Almerinda Luedy e Fabio Lisboa Barreto

No Brasil, a Parceria Público-Privada (PPP) em saúde surge como alternativa aos modelos de gestão pública da saúde, sendo implantada, pioneiramente, no Hospital do Subúrbio, em Salvador, capital baiana. A relação entre parceiros é regulada por contrato de concessão e monitorada por indicadores contratualizados – cujo o não cumprimento acarreta a variação do valor de remuneração. Com o estudo, foi possível observar que esses indicadores estão em conformidade com as metas contratualizadas, evidenciando o bom desempenho dessa nova modalidade gerencial. Contudo, observa-se que alguns indicadores não constam nos relatórios de acom-

A Administração Pública brasileira convive com três modelos diferentes de gestão: patrimonialista, burocrática e gerencial. O movimento mais atual é a tentativa de trazer o Estado para a gestão por resultados, em um contexto de Estado-rede, com vários atores participando na provisão de serviços públicos. Nesse contexto, a Prefeitura Municipal de Osasco (PMO) apostou, desde 2013, no planejamento estratégico com a adoção de uma gestão por resultados contratualizada, para gerar serviços mais eficientes, eficazes e efetivos para os cidadãos do município. O planejamento estratégico do município desdobrou-se em projetos estratégicos, com foco no resultado, e, entre eles, a modernização da gestão do hospital central é uma das prioridades da atual gestão – 2013-2016. Desde 2015, o Hospital Municipal Central de Osasco passou da administração direta para o modelo de gestão compartilhada com Organização Social de Saúde (OSS). A transição para esse modelo mostra as vantagens e os desafios de se adotar a publicização de serviços públicos. No município de Osasco, a realização do edital de chamamento público para seleção de OSS teve como escolhida, para firmar o contrato de gestão, a Fundação do ABC, responsável pela gestão do hospital desde abril de 2015.

panhamento, a exemplo da taxa de ocorrência de úlcera por decúbito. Também chama atenção a existência de um aplicativo de celular para acompanhamento, em tempo real, de alguns indicadores. Pelo exposto, aprende-se, mediante a análise dos resultados do Hospital do Subúrbio, que a Parceria Público-Privada em saúde é um caminho para a oferta de serviços públicos de saúde mais eficientes, mais seguros e de qualidade elevada. O estudo observacional, descritivo, teve como fontes de pesquisa as documentações oficiais inseridas nos sites das instituições envolvidas no processo de implantação, de operação e de acompanhamento do contrato.

(HCB), por meio do relatório de gestão da instituição referente ao período de janeiro a dezembro de 2015. Conjuntamente, foi obtido, na coordenação de finanças, o relatório de custos segregado pelos centros de custos que compõem o ambulatório.

No Brasil, a Parceria Público-Privada (PPP) em saúde surge como alternativa aos modelos de gestão pública da saúde, sendo implantada, pioneiramente, no Hospital do Subúrbio, em Salvador, capital baiana. A relação entre parceiros é regulada por contrato de concessão e monitorada por indicadores contratualizados – cujo o não cumprimento acarreta a variação do valor de remuneração. Com o estudo, foi possível observar que esses indicadores estão em conformidade com as metas contratualizadas, evidenciando o bom desempenho dessa nova modalidade gerencial. Contudo, observa-se que alguns indicadores não constam nos relatórios de acom-

ORGANIZAÇÕES EM REDE

Comparativo entre as auditorias do Denasus e os resultados para o Programa Farmácia Popular do Brasil, em consonância com a filosofia da melhoria contínua: gestão de desempenho, qualidade total e PDCA

Adriana Nascimento Santos Cartaxo

O Sistema Nacional de Auditoria (SNA) é o controle interno do Sistema Único de Saúde (SUS), de acordo com a Lei Orgânica da Saúde – Lei nº 8.080/1990. Assim como o SUS é organizado de forma tripartite, o SNA também possui componentes nas três esferas de governo: municipal, estadual e federal. O federal e central do SNA é o Departamento Nacional de Auditoria do SUS (Denasus), do Ministério da Saúde. A execução dos trabalhos de auditoria por resultados tem origem nos procedimentos contábeis e, no caso da saúde, eram realizados nos procedimentos de internações hospitalares, de modo a verificar se o que foi cobrado ao SUS foi realmente executado. Como mudanças ocorridas no SUS – desde a sua implantação, em 1990, com o incremento de programas como o Saúde da Família –, o Denasus, atualmente, realiza ações de auditoria também nessas políticas públicas, tendo como base a auditoria operacional adotada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que usa critérios internacionais. Assim, o controle externo e interno brasileiro executa auditorias de regularidade e operacionais, a fim de cumprir a legalidade, avaliando aspectos da eficiência, eficácia e efetividade, enquanto uma auditoria por resultados, como a própria nomenclatura declara, irá focar nos resultados alcançados pelas instituições auditadas. Vale salientar que a auditoria é um instrumento de governança.

A atuação em rede de instituições governamentais na resolução de conflitos sobre demandas sanitárias no Rio de Janeiro

Anderson Monteiro de Souza

Neste trabalho, o autor analisa as forças e as fraquezas na atuação em rede, por órgãos estaduais, na resolução de conflitos que envolvem demandas sanitárias, com o intuito de racionalizar e reduzir a judicialização de políticas públicas de saúde. Para tanto, verifica os instrumentos de comunicação e construção de consenso, identifica os obstáculos à concretização dos objetivos pactuados e avalia os estilos de administração de confl-

tos e tipologias de redes. Os dados foram estudados em duas etapas: na primeira, interparticulares, enquanto que, na segunda, as informações foram interceptadas de forma intraparticular. Dessa maneira, as respostas foram sistematicamente comparadas. Assim, os obstáculos à atuação convergente em rede, pelos órgãos estatais que atuam na Câmara de Resolução de Litígios de Saúde, como no acordo do Núcleo de Assessoria Técnica à Justiça Federal do Rio de Janeiro, envolvem a resolução de conflitos ligados ao não atendimento de demandas sanitárias. Pode-se concluir, então, que a atuação em rede possibilita aos atores ganhos de eficiência, eficácia e efetividade, na consecução dos seus objetivos institucionais, além de ganhos sociais para os cidadãos, por meio do atendimento de demandas reprimidas – que, no caso do direito à saúde, pode salvar vidas.

Programa de Microcrédito do Estado da Bahia (CrediBahia): uma análise do arranjo organizacional de operação

Paulo de Oliveira Costa, Carmen Lúcia Castro Lima e Marcia Maria Fonseca de Souza

Cada vez mais, os governos têm intensificado suas ações para promover a inclusão socioprodutiva de parcela da população à margem do sistema financeiro. Em 2002, o Governo da Bahia instituiu o Programa de Microcrédito do Estado da Bahia (CrediBahia), que visa a beneficiar os microempreendedores que não têm acesso ao crédito bancário tradicional. Para a realização do programa, foi implantada uma rede de cooperação entre a Agência Fomento do Estado da Bahia (DesenBahia), a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia (Setre-BA), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Bahia (Sebrae-BA) e prefeituras municipais. Neste artigo, os autores avaliam, por intermédio da análise swot, o arranjo em redes responsável pela execução e pela implantação do CrediBahia. Conclui-se, na avaliação interna promovida pelos gestores do programa, que os resultados do modelo de gestão compartilhada são bastante positivos, principalmente, porque são capazes de dar capilaridade, diminuir custos e distribuir funções entre as instituições, de acordo com a expertise de cada uma. Contudo, foram encontradas algumas dificuldades inerentes ao arranjo atual, como a heterogeneidade e a rotatividade dos agentes de crédito, além da descontinuidade das gestões municipais.

NOVAS ABORDAGENS E EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS NOS ESTADOS

A experiência do Estado de Minas Gerais na implementação e na execução da política estadual de aquisição de alimentos da agricultura familiar

Gabriela de Azevedo Leão e Julye Beserra

O Governo do Estado de Minas Gerais, alinhado à promoção do desenvolvimento socioeconômico e ciente do seu poder de compra, busca utilizar o gasto público de forma a atuar como indutor de políticas de fomento social. Desse modo, este artigo propõe-se a apresentar a experiência do Estado, com relação ao estímulo da produção da agricultura familiar mineira, por meio de processo de compra simplificado – a Chamada Pública, com base na implementação e na execução da Política Estadual de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAAFamiliar). Para tal, utiliza-se a pesquisa documental para consolidação de dados qualitativos e bibliografia referentes ao tema. A partir da disposição dos conceitos fundamentais e da legislação vigente, enfatizando as ações realizadas no âmbito da PAAFamiliar bem como os principais agentes envolvidos, tem-se que os resultados apurados, ao final de 2015, demonstraram que as ações desenvolvidas foram bem-sucedidas, no sentido de institucionalizar uma política prioritária de governo. Ainda que os números de execução da política sejam incipientes, percebe-se que os órgãos têm buscado aprimorar seus processos para alcançar resultados mais expressivos e, com isso, fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar de Minas Gerais.

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 Estado do Pará, por meio da Secretaria de Estado de Administração (Sead-PA), vem adotando a prática do Sistema de Registro de Preços (SRP) para a aquisição de bens e serviços comuns da Administração Pública,



proporcionando maior eficiência e racionalizando os gastos públicos. Dessa forma, utilizando-se os dados do Sistema Integrado de Materiais e Serviços (SIMAS), são identificados os bens e serviços mais consumidos pela Administração estadual. Em seguida, são estudadas formas racionais de aquisição deles. Por força de lei, os demais órgãos e entidades do Estado estão impedidos de realizar certames licitatórios para adquirir os bens ou contratar os serviços. O resultado das aquisições, realizadas pelo SRP, gerou economia de R\$ 89.719.086,76, no ano de 2013; de R\$ 185.448.715,30, no ano de 2014; de R\$ 42.717.963,19, no ano de 2015; e de R\$ 39.925.559,64, no ano de 2016. Além da considerável economia, a experiência da Secretaria de Estado de Administração do Pará comprovou que o SRP é uma excelente ferramenta para padronização das aquisições de bens e contratações de serviços de qualidade que beneficiam a sociedade.

Estruturação da Unidade de Gestão Estratégica de Suprimentos: uma aplicação da Soft Systems Methodology

Mario Tinoco da Silva Filho

A aplicação da metodologia de estruturação de problemas, a Soft Systems Methodology (SSM), ao processo de estruturação da Unidade de Gestão Estratégica de Suprimentos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (Seplag-RJ) foi planejada quando da reestruturação organizacional da secretaria,

ao final de 2015. Teve a missão de aprimorar as compras públicas estaduais e, consequentemente, melhorar a qualidade dos gastos públicos. Esta pesquisa é de natureza aplicada e interpretativa, sendo utilizados artigos científicos, estudos de caso e normas publicadas, além de documentos gerados durante o planejamento realizado pela equipe da Unidade de Gestão Estratégica de Suprimentos. Em primeiro lugar, o autor explica os referenciais teóricos e, de maneira sucinta, as bases da

SSM. Em seguida, apresenta um breve contexto das compras públicas do Estado do Rio de Janeiro e, por fim, expõe o resultado da aplicação da SSM, a organização da unidade e as ações planejadas para o período 2016-2018. A conclusão traz discussão sobre as ações a serem implementadas e os desafios percebidos, especialmente, sobre a tensão entre centralização e descentralização das compras públicas, as limitações do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

COMPRAS PÚBLICAS ESTADUAIS: EXPERIÊNCIAS DOS ESTADOS DE SÃO PAULO, AMAZONAS E PARANÁ

A contribuição da Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo para a melhoria da gestão pública

Maria de Fátima Alves Ferreira,
Veruska Evanir Pereira e
Amanda Silva Ballesteros

Na medida em que a modernização do Estado avança de forma mais acentuada, contribuições concretas para o aumento da eficiência são valorizadas. A qualificação do gasto público deixa de ser um mero discurso para ser uma alternativa de sobrevivência dos governantes, que têm a missão de atender, cada vez mais, a demandas com menos recursos. Nesse sentido, a inovação tecnológica foi – e é até hoje – aliada crucial no curso da profunda transformação pela qual o Estado de São Paulo vem passando ao longo de quase duas décadas. Foi nesse contexto que foi vislumbrada a oportunidade de se estruturar um ambiente eletrônico de negociações, que se tornou realidade em 2000, com a implantação da Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC-SP), com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A estrutura é organizada sobre uma plataforma que integra itens padronizados de materiais e serviços, gestão das ofertas de compras, gestão de cadastro de fornecedores e monitoramento das negociações com os preços praticados. O sucesso desse sistema perpassa a Administração Pública estadual, atraindo municípios paulistas e contando, ainda, com o reconhecimento de seus usuários pelos elevados níveis de satisfação registrados.

Compras Públicas e Administração Tributária: uso da base de dados da Nota Fiscal eletrônica na Bolsa de Compras do Amazonas

Alessandro Moreira Silva

Com resultados bastante consistentes, o Estado do Amazonas passou a adotar, no ano de 2011, dados da Nota Fiscal eletrônica (NF-e) para fins de pesquisa de preços e de recebimento de materiais. Toda a tecnologia foi desenvolvida pela Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas (Sefaz-AM), que, com investimento em aprimoramento contínuo dos métodos de consulta, pôde proporcionar mais celeridade ao planejamento das compras e acurácia dos preços de referência de cada item. Atualmente, mais de 75% dos materiais adquiridos são pesquisados na plataforma – destacando-se os produtos de bens de consumo. Também são monitorados os preços registrados em ata com relação ao mercado – informações que são disponibilizadas no Sistema de Compras Eletrônicas do Amazonas (eCompras.AM), o que gera maior transparência e controle social aos processos. Quanto ao recebimento de materiais, é a partir da NF-e que é informatizado todo o processo, incluindo as manifestações da comissão de recebimento, a emissão do Termo Circunstaciado de Recebimento e a fiscalização das notas fiscais emitidas pelo governo amazonense. Vale salientar que apenas podem ser recebidas NF-e autorizadas e, no caso de operações interestaduais, fiscalizadas e desembaraçadas.

Avanços e perspectivas nos processos de compra e contratação de serviços realizados pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná, por intermédio do Departamento de Administração de Material

Marcelino Manhani Junior e Marisa Ribeiro de Lima

Neste artigo, os autores apresentam ações que viabilizaram a desburocratização dos processos licitatórios realizados pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná (SEAP-PR), por meio do Departamento de Administração de Material (DEAM). Os serviços oferecidos pela máquina pública são objeto de constantes reclamações da população – principalmente, diante da

atual situação em que o País se encontra, com o corte de orçamentos e o aumento de impostos. Assim como no setor privado, a Administração Pública necessita avaliar procedimentos e buscar soluções para a melhoria na forma como exerce suas funções, o que impactará, de forma direta ou indireta, na população. Trata-se de uma mudança de paradigma que, muitas vezes, não é fácil de ser implantada, todavia, resultará no aumento da qualidade do atendimento das demandas da máquina pública e em grandes benefícios econômicos e financeiros para o Estado. Essas alterações também devem vir acompanhadas com o desenvolvimento dos gestores públicos, que são os que mais poderão contribuir para essa quebra de paradigma. A SEAP/DEAM buscou avaliar e aprimorar seus processos de licitação, o que impactará diretamente no atendimento da população.

em todo o Estado. Estas são as características centrais do Programa de Expansão e Melhoria da Atenção Especializada, com financiamento e apoio técnico do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Fomento à participação de micro e pequenas empresas nas compras públicas: impactos da regulamentação da Lei Complementar nº 147/2014 em Minas Gerais

Welson Kleiton Antônio de Souza

A importância das microempresas e empresas de pequeno porte para o crescimento brasileiro reside no fato de que os pequenos negócios possuem grande potencial de geração de emprego e renda, contribuindo para o desenvolvimento da economia nacional. Segundo o Sebrae, elas representam 99% dos empreendimentos

brasileiros e são responsáveis por mais da metade dos postos de trabalho formalizados e por expressiva parte da massa salarial paga aos trabalhadores. As compras governamentais podem ser utilizadas como ferramenta para o estímulo do mercado interno e para o fomento de emprego e renda. Assim, a contratação de pequenas empresas alavancaria a promoção do desenvolvimento do País. Diante disso, o Governo de Minas Gerais adotou medidas que ampliam a participação e a contratação de pequenos fornecedores nos seus processos de aquisições públicas. De forma inovadora e pioneira, em 2014, publicou o Decreto Estadual nº 46.665, o qual alterou o tratamento simplificado às pequenas empresas nas aquisições públicas do Estado. Nesse contexto, avaliaram-se os impactos da aplicação do decreto para a política de fomento à participação de pequenas empresas nas compras públicas de Minas Gerais, por meio de dados quantitativos dos processos licitatórios.

COMPRAS PÚBLICAS ESTADUAIS: PROPOSTAS DE INOVAÇÕES

Uma visão multidimensional sobre o desempenho das compras públicas

Ana Lúcia Dezolt e Gilberto Porto Barbosa

Os projetos e os programas de governo, em sua maioria, precisam, como insumo para serem executados, de compras públicas. Por isso, para que a estratégia de governo seja executada e, consequentemente, exista a geração de resultados e de valor público, é fundamental um processo de aquisição otimizado, envolvendo todo o ciclo da gestão da cadeia de suprimentos – desde o planejamento da demanda até a compra, o armazenamento, a distribuição e a gestão dos contratos. Contudo, apesar das inúmeras publicações na literatura sobre as dificuldades e os problemas das compras públicas brasileiras, ainda existem poucas informações sobre o tamanho e o desdobramento do problema. Um dos motivos dessa falta de informações está relacionado com a ausência de indicadores comuns que possam ser utilizados para análise consolidada e comparação entre organizações públicas municipais, estaduais e, até, federais. Neste artigo, os autores abordaram a construção de uma guia referencial para mensuração do desempenho das compras públicas, envolvendo a definição de indicadores e de metas, de acordo com o nível de maturidade da organização.

Desafios para a gestão da cadeia de suprimentos na Rede de Saúde do Ceará

Henrique Jorge Javi de Sousa e Danielle Montenegro Melo Freitas

A Secretaria Estadual da Saúde do Ceará elegeu elementos de otimização de processos de apoio e/ou suporte à atenção hospitalar, capazes de expressivos resultados no aumento da segurança e da resolutibilidade e na otimização de recursos. Para tanto, foi criado um núcleo de gestão direcionado para a cadeia de suprimento e logística, no âmbito da Superintendência de Apoio à Gestão da Rede de Unidades (SRU) – que teve sua criação quando o Estado expandiu sua rede de saúde para o interior, iniciando um processo de descentralização para incrementar a qualidade, proporcionando melhoria ao processo assistencial e mitigando a migração de pacientes que vinham tratar-se na capital, por não dispor de assistência fortalecida em suas regiões. O Estado dividiu seu território em cinco macrorregiões de saúde, e estas subdividiram-se em regiões, totalizando 22. A proposição era ter cinco hospitais macrorregionais de referência, um em cada macrorregião, e 22 policlínicas e 22 centros de especialidades odontológicas, um par em cada região, propiciando uma rede de apoio diagnóstico e de consecução terapêutica secundária

AJUSTE FISCAL: AÇÕES INOVADORAS PARA REDUÇÃO PERMANENTE DE GASTOS

Atenção com o preço justo de mercado: economizando nas compras públicas com o uso da Nota Fiscal eletrônica

José Paulo Leal e Paulo Ricardo Mahler

A Lei de Licitações – Lei nº 8.666/1993 – regulamenta o artigo 37 da Constituição Federal e estabelece que as compras públicas devem ser norteadas pelos princípios da Administração Pública, entre os quais, o da economicidade. Assim, o gestor público deverá comprar somente o que for necessário para atender às demandas da sociedade e pagar somente o preço da proposta mais vantajosa ao erário. A Lei de Licitações disciplina mecanismos de controle de preço dos produtos adquiridos pela Administração Pública, dando ênfase à realização de

pesquisa de mercado bem como à troca de informações entre os órgãos e as entidades que compõem o organismo estatal. Todavia, historicamente, para cumprir a lei, o gestor sempre ressentiu-se da falta de informações corretas sobre os preços de mercado, razão pela qual era praticamente inviável a obstrução de preços abusivos. Agora, com a implantação do sistema de Notas Fiscais eletrônicas (NF-e), a formação de um sistema de precificação de referências das compras públicas, com base nos valores de mercado dos produtos, é perfeitamente factível. Nessa linha, este trabalho apresenta os ganhos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul com a aplicação do preço de referência de medicamentos, demonstrando a metodologia de cálculo dos valores.

Reducindo os custos das contratações de serviços terceirizados com planejamento, inovação e produtividade

Luiz Patrício Cintra do Prado Filho, Rodolfo Victório Carvalho Güido, Hélio Janny Teixeira e Evelyn Ebling Mac Kay Dubugras Ribeiro

As estratégias de compras mais exitosas, tanto para as organizações públicas como privadas, devem estar sustentadas na ideia de gastar o dinheiro com sabedoria. Envolve a busca por soluções menos custosas para atender à demanda, incorporando inovações que propiciem ganhos de produtividade, facilitem o uso racional dos recursos, ao mesmo tempo em que obtenha a qualidade dos produtos ou serviços que estão sendo adquiridos. Este artigo registra algumas das boas soluções que estão sendo utilizadas para contratar, com inteligência, serviços de apoio, como de segurança, vigilância eletrônica, jardinagem, limpeza, manutenção predial, recepção, transporte de pessoas ou pequenas cargas. O objetivo é apresentar alternativas para a contratação desses serviços, pois abrangem valores elevados e têm impacto na qualidade das atividades finalísticas e na vida do trabalhador. São abordados, por exemplo, os ganhos que podem ser obtidos a partir da sinergia gerada pela integração de serviços de gestão predial – limpeza, jardinagem, portaria e recepção – e os benefícios da manutenção planejada de prédios. O uso de ferramentas qualitativas para o dimensionamento e a otimização dos serviços de segurança bem como para o dimensionamento de frotas também é relatado.

Introdução do Modelo de Facilidades na Administração Pública: estratégia para redução de custos e para otimização de recursos

Ivana Maria Rozo Guimarães e Renato Erdmann Gonçalves

A utilização do modelo de gerenciamento de facilidades – *facilities management* – pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) está alinhada à identidade e às diretrizes estratégicas da organização, que conta com uma nova estratégia para compras de serviços terceirizados – e tem a visão da excelência em gestão, com ganhos de produtividade, otimização dos serviços, transparência dos contratos e redução dos custos, com a perspectiva de ser referência no setor de serviços públicos. O modelo de *facilities* da companhia tem como característica inovadora a integração dos serviços de limpeza, áreas verdes, manutenção predial, copeiragem, recepção, manutenção dos sistemas de ar-condicionado e serviços de desinsetização e desratização em um único contrato. Esse resultado faz parte de um processo de trabalho que durou oito anos e aprimorou os modelos de contratação, com o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores, a interação com órgãos de controle e a superação de resistências internas. Em função dessa inovação, obtiveram-se a otimização da gestão e, consequentemente, a maximização da concentração nas atividades finalísticas, com uma redução drástica de custos na ordem de 24%.

PAINEL 44

COMPRAS PÚBLICAS ESTADUAIS: DIAGNÓSTICO E EVOLUÇÃO E EXPERIÊNCIAS DOS ESTADOS DE MINAS GERAIS E DO RIO DE JANEIRO

Diagnóstico das compras públicas estaduais 2015

Ana Lucia Paiva Dezolt e Gilberto Porto Barbosa

A legislação de compras públicas no Brasil é regida pela Lei nº 8.666, de 1993, e, nesses mais de 20 anos de vigência, tem sido alvo de diversas críticas – e até de novas legislações específicas, como o Regime Diferenciado de Contratações (RDC2), que alterou, de forma significativa, o modelo de aquisições para a Copa do Mundo de 2014 e para os Jogos Olímpicos de 2016, como uma experiência alternativa de modelo a ser utilizado como referência para futuras avaliações e como revisão da Lei de Licitações. Neste artigo, os autores apresentam os resultados do diagnóstico das compras públicas estaduais, que está em sua segunda edição, e demonstram uma visão geral sobre a situação atual, citando os problemas, os desafios e as principais oportunidades de melhoria sobre o modelo de compras públicas adotado pelos estados. O diagnóstico de compras públicas estaduais referente ao ano de 2015 foi realizado utilizando um questionário eletrônico enviado para os 26 estados e o Distrito Federal, por meio da ferramenta SurveyMonkey. Seus resultados podem ser de grande relevância não só para contribuir com uma revisão das legislações federais e estaduais, mas também para avaliar como os estados brasileiros estão realizando sua implementação de diferentes formas e os seus resultados.

Estimativa de preços em compras públicas: desafios e medidas para a obtenção de melhores resultados em Minas Gerais

Ana Luiza Camargo Hirle

Este artigo propõe-se a discutir a fixação de regras para a realização de estimativa de preços em procedimentos de licitação, apresentando a experiência de

Minas Gerais na regulamentação do tema e na sistematização de um banco de melhores preços, constituído a partir de valores praticados pela Administração Pública estadual, como resposta à necessidade de aprimorar a estimativa de preços para os seus procedimentos licitatórios. A prévia estimativa de preços é necessária para orientar a avaliação de disponibilidade de recursos orçamentários para atender à demanda por bens e serviços e cumpre o importante papel de balizador da decisão da Administração, na avaliação da adequação das propostas dos licitantes aos preços praticados no



mercado. Ela deve proporcionar parâmetro seguro para o julgamento das licitações e para a efetivação das contratações. Por esse motivo, e estimulado pela edição de normativa sobre o tema em âmbito federal, o Estado de Minas Gerais empreendeu esforços para aprimorar e modernizar as ferramentas disponíveis ao gestor de compras, em especial, o Módulo de Melhores Preços do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), que consiste em um banco de preços praticados pela Administração Pública estadual, disponibilizado no ano de 2007.

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA EM CONTEXTOS DE CRISE

Crise fiscal do Estado brasileiro: saídas pela via da gestão

Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior, Glauco da Costa Knopp, Dulcilene Claudia Xavier e Eurípedes Aureliano Junior

A crise econômica e fiscal que assola o Brasil nos dias de hoje tende a se prolongar para os próximos anos. O Estado brasileiro vem enfrentando dificuldades para equilibrar suas contas, seja pela queda da atividade econômica em quase todos os setores – impactando a arrecadação/receita –, seja pelo crescimento de suas despesas correntes – muitas delas incompatíveis, como, por exemplo, gastos correntes com pessoal e despesas obrigatórias vinculadas. Diante desse quadro, questiona-se: como sair dessa crise? Neste artigo, os autores têm o objetivo de contribuir com resposta a essa pergunta, propondo diversas medidas gerencial-administrativas que podem ser adotadas pelo setor público, nos três níveis federativos –federal, estadual e municipal–, para restabelecer o equilíbrio fiscal e aumentar a eficiência do gasto público. Em linhas gerais, crise fiscal supera-se com: ampliação de receitas, redução de despesas, alienação de ativos ou cessão de direitos e crescimento econômico. Dessa maneira, esta pesquisa explora, de

rias estratégicas abarcadas pelo projeto de Gestão Estratégica de Suprimentos (GES). Inicialmente, abordou-se o contexto legal, conceitos, vantagens e benefícios do Sistema de Registro de Preços (SRP), além dos riscos sobre a falta de planejamento de compras, por parte dos órgãos, quando da utilização do SRP. Dentre estes últimos, evidencia-se que, não havendo obrigatoriedade legal por parte dos órgãos de contratar os quantitativos demandados previstos no Plano de Suprimentos (PLS), há a possibilidade de demandas superestimadas por falha no planejamento de compras, o que, consequentemente, implica a perda gradual da credibilidade do governo para com o mercado fornecedor. Identificou-se que é primordial amplo processo de sensibilização e convencimento junto aos gestores envolvidos com as compras públicas.

insulinas glargina e asparte em substituição às NPH e regular, o gasto poderia ser até 333% maior, com despesas adicionais de R\$ 4,1 bilhões. Assim, conclui-se que a seleção da tecnologia em saúde tem papel relevante no aumento do gasto do governo federal com ações judiciais, principalmente nos últimos sete

anos. Os recursos são escassos, e, a depender das escolhas feitas, seja pelo Executivo nas políticas ou com participação do judiciário nos processos – cujo maior número de decisões são favoráveis aos usuários –, a coletividade pode ser prejudicada com menor oferta de bens e serviços.

A RENOVAÇÃO DA GESTÃO PATRIMONIAL: PROPOSTAS E EXPERIÊNCIAS

Uma nova gestão patrimonial imobiliária: a experiência do Estado de Pernambuco na identificação, registro, avaliação e controle dos bens imóveis públicos

Gisele Gomes de Sousa, Eduardo Medicis Maranhão Lacerda, Juliana Moura Rojas e Leonardo Araújo da Silva

A gestão dos bens imóveis públicos no Estado de Pernambuco passa por grande reformulação em seus procedimentos de controle patrimonial, com o advento de novas tecnologias de mapeamento de bens imóveis associadas à nova exigência contábil de identificação, de mensuração e de avaliação dos ativos. A Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (Sad-PE), de acordo com o Decreto Estadual nº 38.875/2012, é o órgão que coordena o Subsistema de Gestão de Patrimônio e Materiais do Poder Executivo estadual e que implantará, entre 2016 e 2021, o Projeto de Mapeamento dos Bens Imóveis Estaduais, compreendendo a identificação, a avaliação e a destinação de 7 mil bens imóveis próprios catalogados em base de dados. A primeira fase do projeto consiste no levantamento físico dos imóveis, com laudo de avaliação e posterior confrontação das informações cadastradas. Em seguida, promove-se o levantamento documental cartorário, incluindo mapa de dados georreferenciados. Por fim, será realizada a destinação social do bem imóvel e o registro em sistema informatizado patrimonial aderente aos novos procedimentos contábeis de depreciação, a higienização da base de dados, a atualização documental e a identificação das potencialidades dos bens imóveis públicos.

Bolsa de Materiais

Aline Lopes Lima

Neste trabalho, a autora propõe explanar sobre a Bolsa de Materiais – almoxarifado virtual – do Governo do Estado da Bahia, atualmente, de uso obrigatório pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública do Poder Executivo estadual. Detalhando um breve apanhado histórico da utilização dessa estratégica ferramenta de gestão, é abordada a nova cultura que está sendo pioneiramente disseminada pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb-BA), no intuito de promover a conscientização e o reaproveitamento dos materiais de consumo entre os diversos almoxarifados estaduais. Este artigo comenta não apenas o seu conceito, mas explica todo o seu fluxo e, também, aborda as dificuldades e os trabalhos já encontrados inerentes à implementação dessa rotina no sistema de compras do estado baiano. Além disso, são elucidadas as adequações ocorridas na forma de aquisições de bens de consumo, em consequência das necessidades atuais vivenciadas na nossa economia, visando a aumentar a economicidade do Estado e a disponibilizar dados mais sólidos e que melhor auxiliem os gestores públicos na tomada de decisão, promovendo, dessa forma, ações públicas mais eficazes e transparentes e que melhor atendam a maior patrimônio estadual: a população.

Gestão de imóveis públicos: a necessidade de normatização

Evelyne Cirilo Sousa, Janaína Valéria de Oliveira e Munique Macieira Pereira

O Governo do Estado de Minas Gerais administra cerca de 13 mil imóveis, entre próprios, alugados ou cedidos à Administração Pública estadual. A administração desses bens demanda um trabalho dinâmico, capaz de garantir que cada imóvel cumpra sua destinação de interesse público. Nesse contexto, a ideia de gestão centralizada tornava-se inaplicável, devido ao tamanho do patrimônio envolvido e à amplitude territorial do Estado. Além disso, os gestores lidavam com a ausência de legislação específica para normatizar e auxiliar na administração desses

bens. Desse modo, o Decreto Estadual nº 46.467/2014 definiu uma legislação que regulamentou a descentralização da gestão dos imóveis públicos estaduais, passando para o órgão a responsabilidade pela guarda, zelo e conservação dos bens a eles vinculados. As atividades que antes eram de competência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG) passaram para os órgãos e as entidades ocupantes dos bens, cabendo à central apenas a tutela e a fiscalização do patrimônio imobiliário. O estudo analisou os ganhos em eficiência e os avanços propiciados pelas alterações legislativas, o que simplificou a gestão dos bens assim como traçou novo entendimento dos órgãos da Administração direta e indireta sobre as competências de cada um na gestão do patrimônio imobiliário.

COMPRAS PÚBLICAS POR PREGÃO: BALANÇO, LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA

A experiência dos estados brasileiros com o pregão eletrônico: avanços, limitações e perspectivas

Hélio Janny Teixeira, Luis Patrício Cintra do Prado Filho e Sérgio Mattoso Salomão

O pregão, autorizado por lei em 2002, representa uma das principais inovações no processo de compras do setor público brasileiro desde a promulgação da Lei nº 8.666/1993. Com o aporte da tecnologia, desenvolveram-se ferramentas que permitiram o emprego da modalidade também em versão eletrônica. Com ampla aceitação, o pregão eletrônico predomina na realização das licitações nas esferas federal, estadual e municipal. Os avanços são inequívocos, seja em termos de transparência e agilidade, como, de modo ainda mais significativo, em se tratando de redução de custos. No entanto, o pregão, isoladamente, não é suficiente para superar a rigidez e o detalhismo exagerados da Lei nº 8666/1993, nem para outro sem número de lacunas que têm impedido os diversos níveis da federação de implantar políticas públicas de compras e gastos públicos mais amplas e conducentes a uma gestão sistêmica da cadeia de suprimentos. Este trabalho analisa limitações e avanços

no emprego da modalidade em estados selecionados da federação, com ênfase em São Paulo. Espera-se, ao final da análise, ser possível a avaliação de eventuais abusos ou impropriedades na adoção da modalidade, com a indicação dos caminhos mais promissores a serem seguidos por outras unidades e contextos da gestão pública.

A experiência do pregão nas compras públicas: oportunidade e inovação

Ciro Campos Christo Fernandes

A criação e a disseminação do pregão em suas formas presencial e eletrônica conjugaram a ousadia da inovação contraposta às modalidades de licitação da Lei nº 8.666/1993 com a auto contenção e o cuidadoso recorte de um espaço para a mudança que fosse viável, contornasse resistências e produzisse resultados imediatos. Este trabalho apresenta um balanço da criação, da trajetória e dos resultados alcançados com a nova modalidade de licitação do pregão, criada em 2000, considerando seus impactos sobre a Administração Pública. De forma mais ampla, discute o seu papel na perspectiva da construção do arcabouço legal e normativo e de organização

da área de compras públicas. Destaca, ainda, as circunstâncias que propiciaram o aproveitamento de oportunidades para inovação em uma área caracterizada pela debilidade organizacional e institucional. A abordagem é a das compras como tema das políticas públicas e da gestão, explorando o pregão como um procedimento que se insere em sistemas e em processos que precisam ser analisados de forma abrangente. O balanço apresentado é amplamente favorável, mas pretende chamar a atenção para as limitações e as questões que se colocam para o desenvolvimento do pregão e da função compras e contratações no contexto governamental.

Impactos do pregão eletrônico no desempenho das execuções dos contratos de serviços contínuos

Patrícia Carneiro Leão de Amorim

As contratações realizadas pelas administrações públicas nas várias esferas do serviço público, embora regulamentadas por legislações específicas, vêm

AVANÇOS, INOVAÇÕES E IMPACTOS DO RDC

A implementação do padrão contratação integrada e inovações tecnológicas na construção

Eduardo Henrique Santos Teixeira

A licitação de obras públicas trava discussões entre profissionais e entidades de arquitetura e engenharia, políticos, administradores públicos e o governo, principalmente, quanto às mudanças na legislação. Com a criação do Regime Diferenciado de Licitações existe a oportunidade de se aperfeiçoar o sistema de gestão da construção de edifícios públicos, visando a obter ganhos de qualidade, produtividade e economia – que podem ser proporcionados pelas novas tecnologias de construção e estimular o desenvolvimento da construção civil. O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta sobre sistemas construtivos destinados a edifícios escolares, contribuindo para o debate sobre contratação integrada à evolução tecnológica da construção, em conformidade com os princípios da qualidade e da sustentabilidade das construções.

sendo palco de grandes discussões. Questões como preço, qualidade e pertinência estão sendo, cada vez mais, cobradas pela sociedade, exigindo dos gestores públicos respostas precisas e atuação eficiente. O avanço tecnológico, com suas infinitas possibilidades, vem proporcionando maior transparência à ação administrativa, que passa a ser acompanhada de forma mais atenta pela sociedade organizada. Os impactos gerados pela utilização da tecnologia da informação nos programas e nos serviços dos governos não podem ser ignorados. Sabe-se que o mero processamento de pagamentos pela internet gera economia de 50%, sem considerar, ainda, os ganhos com tempo e deslocamento do cidadão. A realização de compras eletrônicas pelos governos vem aumentando sua eficiência, trazendo-lhes ganhos financeiros e administrativos. Entretanto, uma análise das raízes históricas dos fenômenos do patrimonialismo e do clientelismo e suas consequências sobre a organização governamental no Brasil é fundamental para propiciar melhor compreensão dos impactos dos avanços tecnológicos na Administração Pública.



Apresenta o conceito de desempenho e a metodologia para a seleção de propostas elaboradas com base em novas tecnologias de construção como alternativa para superar as dificuldades identificadas pelo autor, como entraves ao desenvolvimento de projetos com base em novas tecnologias de construção, que, quando bem utilizadas, revelam-se grandes aliadas dos gestores públicos para viabilizar seus programas voltados para o atendimento das demandas da sociedade.

Regime Diferenciado de Contratações: os impactos das inovações aos processos licitatórios destinados às obras e aos serviços de engenharia

Daniela Meirelles Andrade, Carina Santos Pereira e Carolyne Maciente

Quando o Brasil foi anunciado para sediar a Copa das Confederações de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, a principal preocupação foi quanto à infraestrutura do País. O pouco tempo para realização das obras resultou na criação do Regime Diferenciado de Contratações (RDC). O objetivo deste estudo é listar as principais inovações propostas pelo RDC e os impactos dessa utilização à Administração Pública, nos processos licitatórios des-

tinados à execução de obras e serviços de engenharia. A metodologia adotada foi de caráter exploratório e descritivo, e, para tanto, analisaram-se os dados de dois processos licitatórios realizados pela Empresa Aeroportuária Brasileira (Infraero). Um dos processos foi feito pela modalidade concorrência, e o outro, pelo RDC. Foram definidas variáveis como indicador, tempo e economicidade. Pela análise de conteúdo, identificaram-se as diferenças e as vantagens do RDC, e conclui-se que os impactos do RDC, no que se refere aos processos de obras, foram positivos, uma vez que foram incorporadas novas características no modo de comprar, adotando métodos que buscam a simplificação, a transparência e a eficiência; ampliando a agilidade; favorecendo a redução de custo; e incentivando a inovação tecnológica e o compartilhamento dos riscos.

AJUSTE FISCAL NOS ESTADOS: DIAGNÓSTICOS E PERSPECTIVAS

Programação financeira: análise de conjunto de atividades e ações para ajustar o ritmo da execução orçamentária com o fluxo de recursos financeiros arrecadados para o DF

Mateus Rodarte de Carvalho

A programação financeira envolve um conjunto de atividades para ajustar o ritmo da execução orçamentária com o fluxo de recursos financeiros. Neste trabalho, o autor analisa a efetividade do artigo 8º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), comparando e avaliando a programação orçamentária e financeira do Distrito Federal, de 2011 a 2016. A vigência da LRF proporcionou melhora substancial na gestão financeira das contas públicas destacada por uma ação planejada e transparente. O cronograma de pagamentos das despesas do Estado deve acompanhar o real ingresso de receita. Caso, em um mês, a arrecadação seja menor que os pagamentos obrigatórios, é preciso fazer uma reserva financeira no mês em que a arrecadação seja maior que os pagamentos. Dessa forma, evitam-se as eventuais insuficiências de caixa, o cronograma de pagamentos das obras e dos serviços é cumprido, o mercado financeiro e o de crédito são preservados pelo cumprimento das obrigações do Estado, os salários dos servidores públicos e o pagamento dos programas sociais de transferência de renda não atrasam, e são assegurados aos órgãos recursos

suficientes e em tempo hábil para a execução dos programas de trabalhos e, como consequência, a oferta à sociedade de bens e serviços públicos.

Avaliação dos impactos da crise fiscal na economia cearense: uma análise comparativa entre esferas de governo

Andrei Gomes Simonassi e Vanessa G. Simonassi Lessa

A importância da coordenação no processo de elaboração de políticas públicas que almejam a consecução do desenvolvimento econômico do País é analisada nesta pesquisa – especialmente, a relação entre as principais fontes de receita de Fortaleza com a do Estado do Ceará, entre janeiro de 2006 e dezembro de 2015. Explicita-se a evolução temporal do ISS de Fortaleza vis-à-vis ao ICMS estadual bem como propõe-se um indicador composto entre essas duas fontes de receita, que permite constatar forte associação entre as duas economias – bem como uma tendência levemente ascendente, favorecendo a economia da capital, no período de 2009 até meados de 2015. Comprovou-se, ainda, a existência de uma relação de longo prazo entre a economia de Fortaleza com a do Estado do Ceará, fato que reforça a necessidade de sintonia dos governos estadual e municipal, a fim de estimular o crescimento econômico. Conclui-se que, talvez como

consequência da desvalorização cambial e do respectivo estímulo à economia da capital, por meio do estímulo ao turismo, a economia de Fortaleza mostrou-se mais robusta aos impactos da crise fiscal brasileira até meados de 2015, quando o indicador de performance proposto parece dar sinais de estabilidade e de reversão da tendência de alta, até então verificada.

Sustentabilidade fiscal do Estado de Minas Gerais: uma análise dos principais indicadores fiscais e da dinâmica da dívida pública

Carina Di Lorenzo Teixeira e Bento Tayla Batista de Araújo

A análise da sustentabilidade fiscal é de suma importância não apenas para verificar a saúde financeira do ente, mas também porque afeta a qualidade de vida da população, posto que a administração e a execução

fiscais inadequadas interferem diretamente no montante de recursos destinados à prestação de serviços aos cidadãos. O déficit no setor público dá-se quando o ente federativo realiza despesas maiores que suas receitas e pode ser financiado por emissão de moeda, ato exclusivo da União, e aumento de impostos, alternativa complexa que envolve recursos diretos dos cidadãos, afetando negativamente a sua renda, principal alternativa dos Estados, posto o crescente engessamento dos gastos públicos e a dificuldade de política de ajustes e de cortes. O presente estudo parte da questão norteadora: a situação das contas públicas do Estado de Minas Gerais, com foco na evolução dos principais indicadores fiscais e na análise da dinâmica da dívida pública, indica a solvência fiscal desse ente federativo após o programa Choque de Gestão, a partir do ano de 2004? É fundamental verificar se a União e os Estados possuem gestão fiscal sustentável ou se estariam conduzindo-se para um excessivo grau de acumulação de dívidas que resultaria na dificuldade de honrar seus compromissos com credores.

EXPERIÊNCIAS DE REORGANIZAÇÃO DE ESTRUTURAS E PROCESSOS NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

Sistema de recebimento de materiais do Amazonas

Sander José Couto da Silva

Os recursos públicos são cada vez mais escassos, as necessidades da população não param de crescer, e a solução mais viável é utilizar racionalmente os recursos que já estão disponíveis à Administração Pública. Visando a melhorar as práticas relacionadas às despesas públicas, o Governo do Amazonas implementou, em 2005, o uso do sistema eletrônico eCompras.AM. Assim, o processo de recebimento de materiais foi reestruturado, com a criação da comissão permanente de recebimento, composta por representantes do órgão comprador e por membros do órgão gestor central de compras do estado, a Coordenadoria de Compras e Contratos Governamentais (CCGov), difundindo a fiscalização na entrega dos bens adquiridos. Outra inovação foi a emissão eletrônica dos Termos Circunstanciados de Recebimento (TCR). O e-Recebimento possui integra-

ções e compartilhamento de dados com outros sistemas da Administração, capta, no banco de dados, as notas fiscais emitidas em favor dos órgãos e das entidades que integram a Administração e, por e-mail, envia-as aos gestores de cada órgão. Compartilha as informações dos recebimentos com o Sistema de Gestão de Estoques (AJURI) e com o Sistema de Administração Financeira Integrada (AFI), que exige a indicação de um TCR para que a despesa pública seja liquidada e, em seguida, paga.

A dicotomia eficiência X legalidade no processo de compras e contratações públicas: a experiência da Central de Licitações do Estado de Pernambuco

Cirilo Henrique Veloso Regis de Moura Jardim Moraes, Gisele Gomes de Sousa e Rafael Vilaça Manço

Este artigo apresenta o modelo de centralização

O FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA POR MEIO DO USO ESTRATÉGICO DA TIC

Heloisa Tricata

Durante a realização do IX Congresso Consad, a SAP teve a oportunidade de realizar uma apresentação intitulada “O Fortalecimento da Gestão Pública por meio do Uso Estratégico da TIC”, na qual foram apresentadas as soluções SAP para o setor público, contemplando os seguintes macroprocessos: Planejamento Estratégico, Orçamentário e Financeiro; Suporte aos Programas de Governo; Serviços aos Cidadãos; Gestão de Recursos Humanos e Folha de Pagamento; Gestão de Recursos Logísticos, incluindo compras públicas; Gestão Financeira, incluindo a Contabilidade Pública

Programa de Compras Públicas do Município de Fortaleza: novos paradigmas e o desafio da eficiência

Maria Christina Machado Públío e Talles George Gomes

de compras e contratações implantado no Estado de Pernambuco, com foco nas soluções, a fim de resolver o conflito entre eficiência e celeridade do atendimento das solicitações e imperativo da legalidade. A Central de Licitações do Estado analisou cerca de 2.300 solicitações de compras e de contratações públicas, importando em um montante de R\$ 7 bilhões. Percebeu-se, assim, a recorrente exigência dos órgãos e das entidades do Poder Executivo estadual por celeridade, no intuito de verem o quanto antes eram atendidas as suas necessidades individualmente. Acontece que é necessário coadunar tal pretensão aos ditames legais voltados para a ideia de economia. Sabendo tratar-se de conflito comum às iniciativas de centralização de processos de compras e de contratações públicas, pretende-se apresentar as soluções praticadas no Estado, os resultados alcançados até o momento e as futuras medidas implementadas. Em síntese, como a Central de Licitações vem enfrentando o conflito eficiência x legalidade, recorrente nos processos de centralização de compras e de contratações, sem sacrificar nenhum deles, e as novas medidas para melhorar a eficiência no atendimento das necessidades dos órgãos estaduais – e, também, em última análise, da sociedade.

No início da gestão atual, durante a reestruturação administrativa realizada em 2013, foi criada, na estrutura da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (Sepog), a Coordenadoria de Gestão de Aquisições Corporativas (Cogec), para gerir as compras corporativas, a terceirização do município, os contratos corporativos e a logística – antigamente, considerado um processo com baixa eficiência, eficácia e transparência. Nesse contexto e adotando o modelo de gestão por resultados, a Cogec implementou o Programa de Compras Públicas do Município de Fortaleza. O objetivo desse programa é de promover a elevação da qualidade e da produtividade do gasto público, ou seja, gastar menos e da melhor forma, garantindo a efetivação das políticas públicas e a prestação de serviços aos cidadãos – além de utilizar o uso do poder de compras do município, no desenvolvimento de ações indutoras e fomentadoras de desenvolvimento econômico local. O programa contempla o planejamento anual de compras, o portal de compras, os sistemas informatizados integrados, a Rede Compras e outros. Dentre os resultados, destaca-se o volume de recursos economizados nas licitações: R\$ 306 milhões, em 2014, e R\$ 302 milhões, em 2015.

COM O SIGEPE MOBILE, VOCÊ PODE ACESSAR SEU CONTRACHEQUE A QUALQUER HORA, DE QUALQUER LUGAR. ATÉ MESMO NO CAFEZINHO.

CHEGOU O SIGEPE MOBILE, O APP DOS SERVIDORES PÚBLICOS, APOSENTADOS E PENSIONISTAS. VOCÊ RECEBE O AVISO DA PRÉVIA DO CONTRACHEQUE E TEM ACESSO A OUTROS SERVIÇOS SEMPRE QUE PRECISAR.



FAÇA O DOWNLOAD E FACILITE SUA VIDA.



Disponível no
Google play



Disponível na
App Store

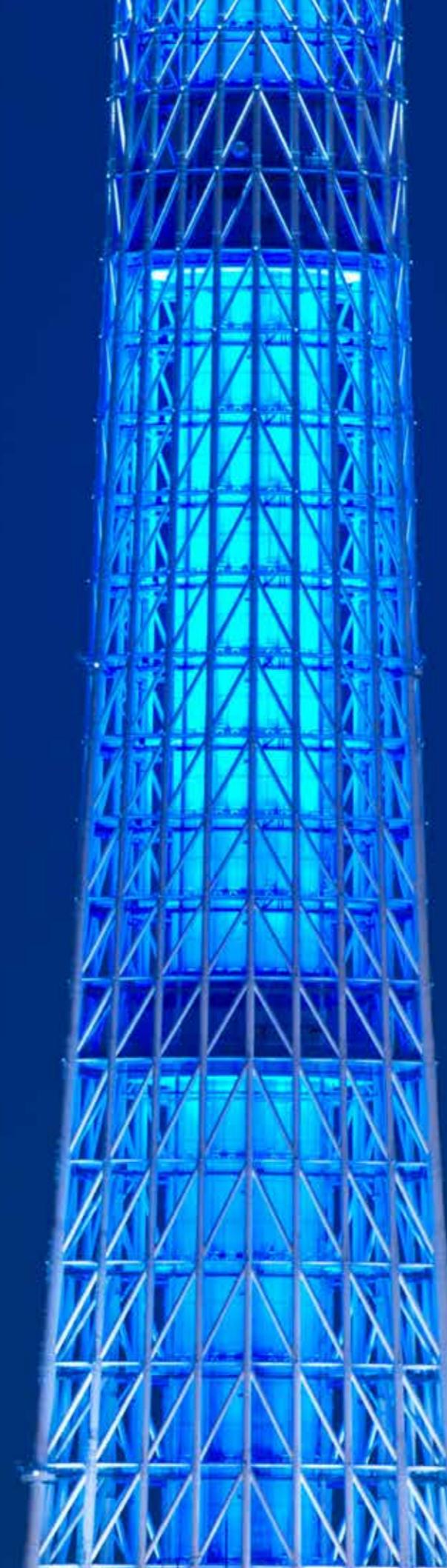
SECRETARIA DE
GESTÃO PÚBLICA

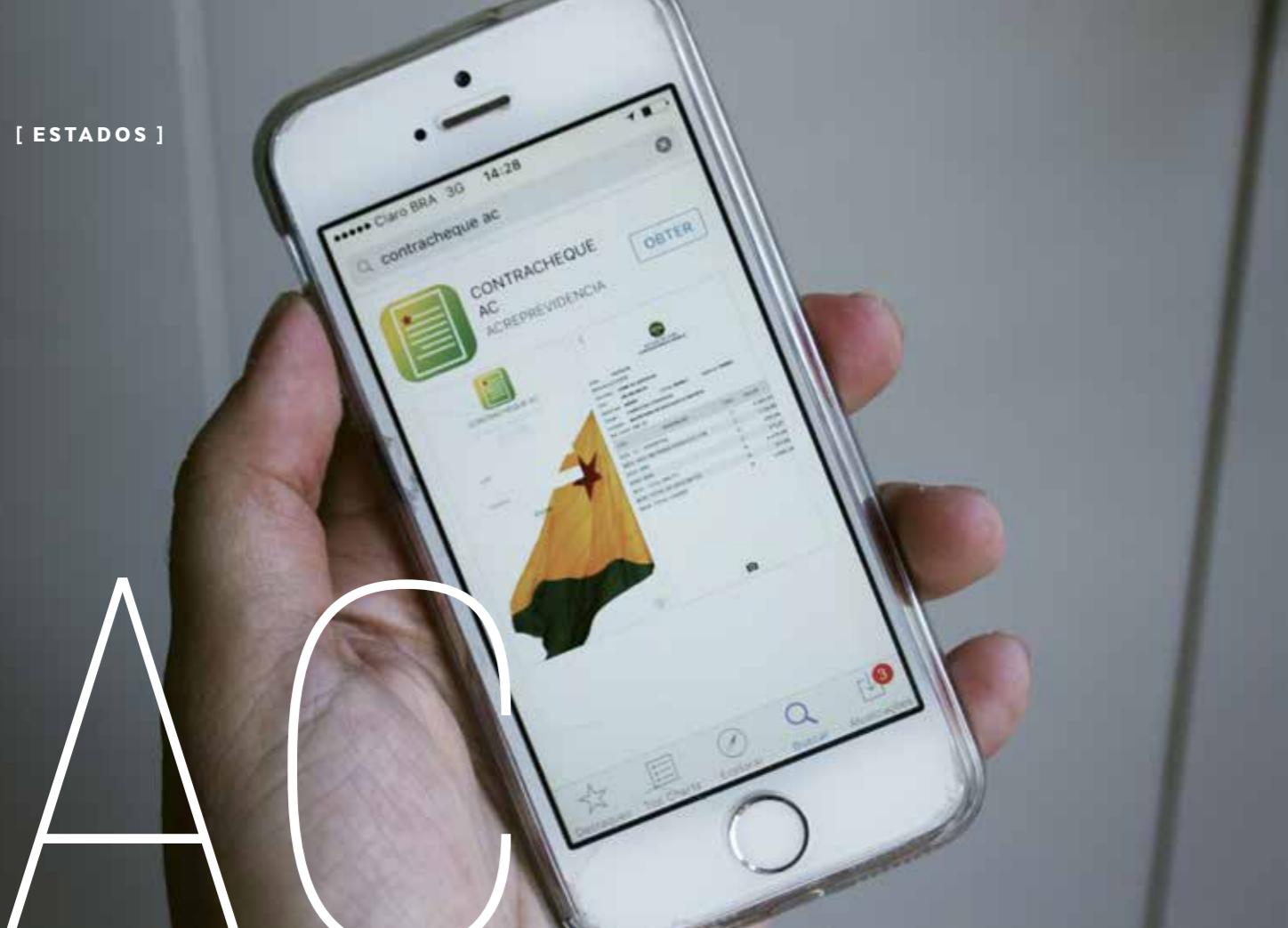
MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO



Inovação para os desafios do setor público

Com a crescente pressão sobre recursos, o setor público brasileiro deve buscar alternativas viáveis de investimento. A área de Governo e Setor Público da KPMG está pronta para ajudar governos a criarem uma abordagem inovadora para a resolução de problemas e a obtenção de resultados sustentáveis.





INOVAÇÃO A FAVOR DA GESTÃO PÚBLICA

GOVERNO DO ACRE INVESTE EM TECNOLOGIA PARA MODERNIZAR OS PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, O QUE GERA EFICIÊNCIA, ECONOMIA E TRANSPARÊNCIA NOS SERVIÇOS PRESTADOS

TEXTO: LARISSA COSTA/SGA-AC
FOTOS: GUEILSON MIRANDA/SECOM-AC

Com a intenção de manter a eficácia e a eficiência da gestão pública estadual, a Secretaria de Estado de Gestão Administrativa do Acre (SGA-AC) implantou o Programa de Inovação da Gestão Pública. A iniciativa visa a desenvolver políticas e instrumentos capazes de otimizar os recursos aplicados na manutenção da máquina pública bem como a revisão dos processos e dos procedimentos administrativos.

O projeto prevê ações nas áreas de gestão de pessoas, compras públicas, patrimônio geral do Estado, gestão documental e arquivista, assim como atendimento aos cidadãos. “É um programa que traz a modernização para a gestão pública, como, por exemplo, a atualização cadastral que permite a realização de um estudo anual a fim de traçar políticas de valorização e de capacitação dos profissionais do Estado”, disse a titular da SGA-AC, Sawana Carvalho.

CADASTRO DO SERVIDOR

Lançado em 2015, por meio do Decreto nº 2.746, o Programa de Atualização Cadastral Anual do Servidor do Poder Executivo do Acre permitiu a atualização cadastral de 33.933 servidores públicos, agentes políticos, cargos comissionados, contratos por tempo determinado, empregados públicos e militares do Estado em atividade – inclusive os que estão cedidos para outras

instituições, afastados, licenciados, fora do Estado ou do País, no âmbito da Administração Pública estadual direta e indireta.

Com essa atualização, a comunicação nos departamentos de Recursos Humanos das repartições públicas obteve grande melhora. “Hoje, o RH pode enviar um e-mail a todos os servidores. Se não conseguir por e-mail, pode ligar, porque os telefones também estão atualizados”, afirmou a presidente da Comissão Gestora de Atualização Cadastral, Lilian D’Ávila. “Também pode mandar uma correspondência para a casa do servidor. Então, a atualização cadastral garante que a comunicação seja eficiente”, completou.

A desburocratização e a agilidade nos processos são outros benefícios que a atualização proporcionou, uma vez que o próprio servidor faz a gestão da informação. “Às vezes, a informação já foi deixada no RH e, por algum motivo, não foi registrada. O servidor pode fazer o controle, o que auxilia no propósito da transparência”, ressaltou Lilian.

CONTRACHEQUE NO CELULAR

Por meio do programa, também foi possível lançar um aplicativo mobile: o Contracheque AC, que foi desenvolvido por servidores da própria SGA-AC, em parceria com a Secretaria de Ciência e Tecnologia (Sectt-AC), a Secretaria de Comunicação (Seicom-AC) e o Instituto Previdenciário do Acre (Acreprevidência). Agora, além do site do governo (www.ac.gov.br), o servidor também pode acessar o seu comprovante de rendimentos pelo app.

A ferramenta está disponível para download no Google Play e na Apple Store e é mais uma alternativa prática e gratuita de visualização do contracheque para os servidores públicos. Segundo o presidente do Acreprevidência, Anchieta Batista, o aplicativo também possibilitou economia aos cofres públicos de, aproximadamente, R\$ 50 mil por mês.

“Hoje, o RH pode enviar um e-mail a todos os servidores. Se não conseguir por e-mail, pode ligar, porque os telefones também estão atualizados”

Lilian D’Ávila



SAWANA CARVALHO: PROGRAMAS QUE MODERNIZAM A GESTÃO E REDUZEM O GASTO PÚBLICO

GESTÃO DE RECURSOS

Para consolidar o setor de compras, que opera demandas diretas e indiretas do Estado, com licitações de forma centralizada, a Secretaria Adjunta de Compras e Licitações do Acre (Selic-AC) implantou o Sistema de Gestão de Recursos Públicos (GRP), coordenado por Vander Nicácio. “O GRP tem como objetivo a gestão dos recursos do Estado, fazendo o gerenciamento de almorxifados, patrimônio, compras e licitações”, afirmou.

A tecnologia facilitou o acesso às informações on-line, permitindo mais competitividade entre os licitantes, ampla publicidade dos atos licitatórios, interação entre o público-alvo, total transparência, celeridade, ampla concorrência e redução considerável dos custos para os fornecedores e o Estado. “Temos a automatização, a padronização e o controle de todo o procedimento de aquisição”, concluiu Vander. ♦



CANAL DE DIÁLOGO COM OS SERVIDORES

A REALIZAÇÃO DE MAIS DE 80 REUNIÕES NA MESA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DO GOVERNO DE ALAGOAS REFORÇOU O VÍNCULO DE CONFIANÇA E DE TRANSPARÊNCIA ENTRE O ESTADO E COLABORADORES

TEXTO E FOTOS: JULIANNE LEÃO/SEPLAG-AL

A

Comissão Estadual de Negociação Permanente foi criada, por meio de decreto, nos primeiros dias de 2015. Na época, o Diário Oficial do Estado de Alagoas anunciou que o intuito era incentivar a participação dos servidores públicos

nas decisões do Poder Executivo em temas de interesse coletivo. Supervisionada pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag-AL), a comissão estabeleceu um canal contínuo de negociações entre agentes públicos e tornou possível equilibrar questões, como ajustes de carreiras, qualificação profissional e conquistas sindicais dentro do funcionalismo público estadual.

A primeira mesa de negociação foi realizada em 2015 e manteve conversações entre os policiais militares e os membros da comissão. Na ocasião, a categoria reivindicou o cumprimento do acordo de reajuste que havia sido estabelecido pela gestão anterior do governo. "A partir daquela mesa, foi definida e apresentada uma proposta ao governador Renan Filho. Iniciamos, ali, uma nova forma de governar", destacou o secretário Christian Teixeira.

INÚMERAS CONQUISTAS

Entre 2015 e 2016, contabilizaram-se mais de 80 encontros. E as conquistas foram muitas, como, por exemplo, a reposição do pagamento do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Am-

plo (IPCA) de 5% para os servidores públicos estaduais ativos e inativos. Também valem destacar a criação de bolsas de qualificação para os agentes penitenciários e a aquisição de armamentos e coletes à prova de balas.

Os professores ganharam 7% no piso, inclusão e exclusão de novos sindicalizados e publicação da Portaria da Comissão Multidisciplinar, que atende especificamente às demandas da categoria, em relação à revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). "Dentro das possibilidades do Estado, visamos a garantir todos os meios necessários para assegurar e avançar no serviço público alagoano", disse Christian.

SOLUÇÕES CRIATIVAS

A gestão de Renan Filho tem adotado uma política de criatividade para sair da crise que assola todo o País. Para o titular da Seplag-AL, não adianta fazer projeção de compromisso com o servidor e não honrar. "Pior do que não conceder o aumento é conceder e não pagar".

Com base nos pilares de responsabilidade e de planejamento, o Estado tem feito levantamentos e estudos,

atrelados a uma política de corte de gastos e de medidas de austeridade. Entre as ações, estão a diminuição de 30% do número de cargos comissionados, a repactuação de contratos e a diminuição da frota de veículos estaduais, assim como de passagens aéreas.

Nos contratos de telefonia (fixa e móvel), a economia superou 30% – o contrato semestral passou de R\$ 3.705.138,38 para R\$ 2.590.352,98. Também houve negociação de preços com o consórcio de locadoras, o que resultou em 15% de economia, 216 veículos devolvidos e R\$ 315 mil a mais aos cofres públicos.

O governador Renan Filho contou que "temos ajustado as contas, elevado a arrecadação e reduzido despesas para que Alagoas tenha, verdadeiramente de volta, sua capacidade de investimento", argumentou. Já o secretário Christian Teixeira defendeu que não irá permitir que uma realidade vivida em Alagoas há alguns anos, com atraso de salários dos servidores públicos, volte a acontecer. "Temos garantido os pagamentos em dia, além de antecipar o 13º salário e honrar compromissos com fornecedores. Seguiremos com novas conquistas e avanços". ♦

CONQUISTAS ALCANÇADAS



SINDAPEN (Agentes Penitenciários)

- IPCA 5,0%
- Inclusão e exclusão de novos sindicalizados
- Bolsa no valor de R\$ 500,00
- Armamentos
- Coletes à prova de balas
- Repasse financeiro dentro do prazo
- pela SEFAZ

SINDPOL (Polícia Civil)

- IPCA 5,0%
- Inclusão e exclusão de novos sindicalizados
- Aumento da cota para 80 servidores
- Relação das progressões futuras
- Cursos junto à Escola de Governo
- Estudo quanto à progressão dos inativos
- Repasse financeiro dentro do prazo pela SEFAZ

SINTEAL (Educação)

- Piso 7,0%
- Inclusão e exclusão de novos sindicalizados
- Publicação de Portaria da Comissão Multidisciplinar para revisão do PCCS
- Repasse financeiro dentro do prazo pela SEFAZ

UNEAL

- IPCA 5,0%
- Inclusão e exclusão de novos sindicalizados
- Continuidade do estudo sobre PCCS
- Convocação dos candidatos aprovados no último concurso

- ### SINDPREV (Previdência)
- IPCA 5,0%

SINSPEAL (Administrativo Geral)

- IPCA 5,0%
- Inclusão e exclusão de novos sindicalizados
- Repasse financeiro dentro do prazo pela SEFAZ

SINMED (Médicos)

- IPCA 5,0%

MOVIMENTO UNIFICADO DA SAÚDE

- IPCA 5,0%
- Continuidade do estudo sobre PCCS

FÓRUM ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

- IPCA 5,0%
- Convocação da Reserva Técnica PM 2012

DETTRAN

- IPCA 5,0%
- Continuidade do estudo sobre PCCS

SINFEAGRO (ADEAL)

- IPCA 5,0%
- Continuidade do estudo sobre PCCS

ABMAL (Corpo de Bombeiros)

- IPCA 5,0%
- Repasse em dia da Verba Alimentação

RESERVA TÉCNICA PM 2012

- Convocação



REFERÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

IMPLANTAÇÃO DE NOVO SISTEMA DE RH PERMITE QUE O AMAPÁ MANTENHA AS INFORMAÇÕES DE SEUS SERVIDORES ATUALIZADAS, O QUE AUXILIA NA TOMADA DE DECISÕES

TEXTO: CARLENE MARQUES/SEAD-AP
FOTOS: SHUTTERSTOCK E CARLENE MARQUES/SEAD-AP

Havia uma lacuna na Administração de Recursos Humanos do Governo do Amapá: um sistema de processamento da folha de pagamento. Para atender essa demanda, o Centro de Gestão da Tecnologia da Informação (Prodap) implantou, em 1997, a coleta de dados e gerenciamento financeiro dos servidores públicos, o que tornou mais ágil os serviços prestados.

Mesmo com algumas modificações realizadas ao longo de quase 20 anos, a ferramenta não atendia totalmente às necessidades do Estado, pois era preciso integrar serviços interligados do RH. Por isso, a Secretaria de Estado da Administração do Amapá (Sead-AP) juntou-se a órgãos estratégicos do governo para criar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos e Folha de Pagamento.

De acordo com a secretária Goreth Sousa, a plataforma possibilita que os gestores consultem informações funcionais e que o servidor acompanhe desde o seu ingresso no quadro do Estado até a sua aposentadoria. “O programa veio para sanar as dificuldades na gestão de pessoas e permitir que o governo disponha de informações e realize o acompanhamento da vida funcional do servidor”, frisou Goreth.

Constituído por mais de 750 funções, o sistema permite a integração de informações pessoais, funcionais e financeira dos servidores. É customizado a partir do levantamento da

legislação e parametrização de dados relativos à vida funcional dos colaboradores estaduais. Sua implantação também permitiu criar novos mecanismos de segurança, aumentando os níveis de gestão, controle e monitoramento de informações, além de introduzir uma sistemática de planejamento financeiro (com simulações e projeções de resultados).

A medida, explicou a secretária, permite que o gestor público tenha uma atuação mais eficaz e um planejamento contínuo de longo prazo nas ações relacionadas à gestão de pessoas, o que garante o alinhamento com o plano de governo. Outro benefício é facilitar as negociações da Agenda do Servidor, uma vez que pode-se analisar impactos no orçamento local. Na categoria da Educação, por exemplo, é possível identificar quantos professores estão em sala de aula ou no setor administrativo e em quais áreas de ensino há carência.

COMO FUNCIONA

Os chefes de RH foram mobilizados para apresentar informações sobre suas estruturas organizacionais, cargos comissionados e carreiras dos servidores, bem como as respectivas tabelas salariais, oportunizando um diagnóstico prévio de cada órgão. Em paralelo, deu-se início ao processo de capacitação para operacionalização do sistema.

O marco do sistema ocorreu com a implantação do módulo “Folha de Pagamento”, em março deste ano. No mesmo mês, a equipe responsável pelo projeto capacitou 276 servidores de 61 instituições da administração direta e indireta. Com os avanços, o servidor terá a comodidade de ter suas informações funcionais e financeiras via internet. O próximo módulo do sistema está direcionado à funcionalidade dos recursos humanos, onde o legado de documentos armazenados em papel será digitalizado e indexado à plataforma.

O gerente do Sistema de Recursos Humanos da Sead-AP, Marlúcio Alcântara, destacou que “estamos realizando um esforço conjunto, envolvendo todos os órgãos do governo para que esse trabalho se consolide e traga bons frutos”. Para ele, “com esses dados, os gestores poderão conhecer o quantitativo de servidores existentes em cada instituição, saber onde estão lotados e quais são as suas reais necessidades”.

ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

O governo realizará a atualização das informações dos servidores a fim de assegurar que todos desenvolvam suas atividades nos seus órgãos de lotação. Com os dados atualizados, será possível obter o perfil técnico de todos os colaboradores para definir estratégias de atuação e redistribuição de cargos, corrigir eventuais desvios de função e otimizar a prestação de serviços destinados à população. ♦

Com os dados atualizados dos servidores será possível obter o perfil técnico de todos os colaboradores para definir estratégias de atuação e redistribuição de cargos



GORETH SOUSA: NECESSIDADE DE ACOMPANHAR A VIDA FUNCIONAL DO SERVIDOR



META PARA CAPACITAR 40 MIL SERVIDORES

COORDENADO PELA SEAD-AM, PROGRAMA DE EDUCAÇÃO, SAÚDE E GOVERNANÇA PÚBLICA OFERECE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

TEXTO E FOTO: SECOM-AM

O

Governo do Amazonas, em parceria com o Tribunal de Contas do Estado (TCE-AM) e o Instituto Superior de Formação Continuada (InFoco Pólis Cívitatis), lançou, no dia 30 de maio de 2016, o Programa de Educação, Saúde e Governança Pública. A meta, em um primeiro momento, é capacitar, aproximadamente, 20 mil servidores estaduais – mas deverá alcançar 40 mil pessoas que atuam nos outros poderes.

A Secretaria de Estado de Administração e Gestão do Amazonas (Sead-AM) informou que o edital com as regras para a participação dos servidores foi lançado no final de junho, com os primeiros cursos já iniciados em julho. As vagas disponibilizadas serão para cursos de pós-graduação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, em áreas consideradas cruciais para atualizar o servidor público e aumentar a qualidade técnica dos serviços prestados.

O secretário Evandro Melo, frisou que “na crise, o governo precisa investir na capacitação de pessoas, o que vai permitir soluções inovadoras para a gestão. É o momento de transformar a crise na oportunidade de refundar uma nova gestão, visando, principalmente, a resolver os gargalos do setor público. Estamos focando tanto na parte de gestão quanto na atividade fim”.

Segundo Evandro, qualificar melhor o servidor também vai ao encontro dos anseios da sociedade. “Somente com servidores capacitados que tenham uma nova visão de futuro, pautada,

principalmente, na boa aplicação de recurso público, é que vamos responder a esse anseio por melhores resultados e aplicação correta dos recursos”.

Para o titular da Sead-AM, o princípio da gestão pública não deve ser diferente do ambiente privado em relação a resultados. “A diferença é que o lucro do governo é a melhoria da qualidade dos serviços. Por isso, a importância de se investir no servidor”, argumentou.

ÁREAS PRIORITÁRIAS

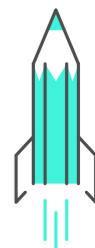
Além da Secretaria de Estado de Administração e Gestão, que vai coordenar o processo, a Secretaria de Estado de Educação (Seduc-AM) e a Secretaria de Estado de Saúde (Susam-AM) participam do projeto e, por estratégia, devem ser os primeiros órgãos a terem os servidores capacitados. O programa também envolverá colaboradores dos poderes Legislativo e Judiciário, alcançando, ainda, as prefeituras municipais.

De acordo com o secretário da Seduc-AM, Algemiro Ferreira Lima, ao fazer a adesão ao programa, o governo

tem como oportunizar consistente capacidade técnica aos seus servidores a qual “está sendo organizada de modo a atender a variados segmentos profissionais, o que vai favorecer o aprimoramento do serviço público que é destinado à população”, comentou. “É objetivo do governo amazonense aprimorar continuamente o atendimento às pessoas e, com essa perspectiva, o programa vai ao encontro das metas da gestão pública estadual”, acrescentou.

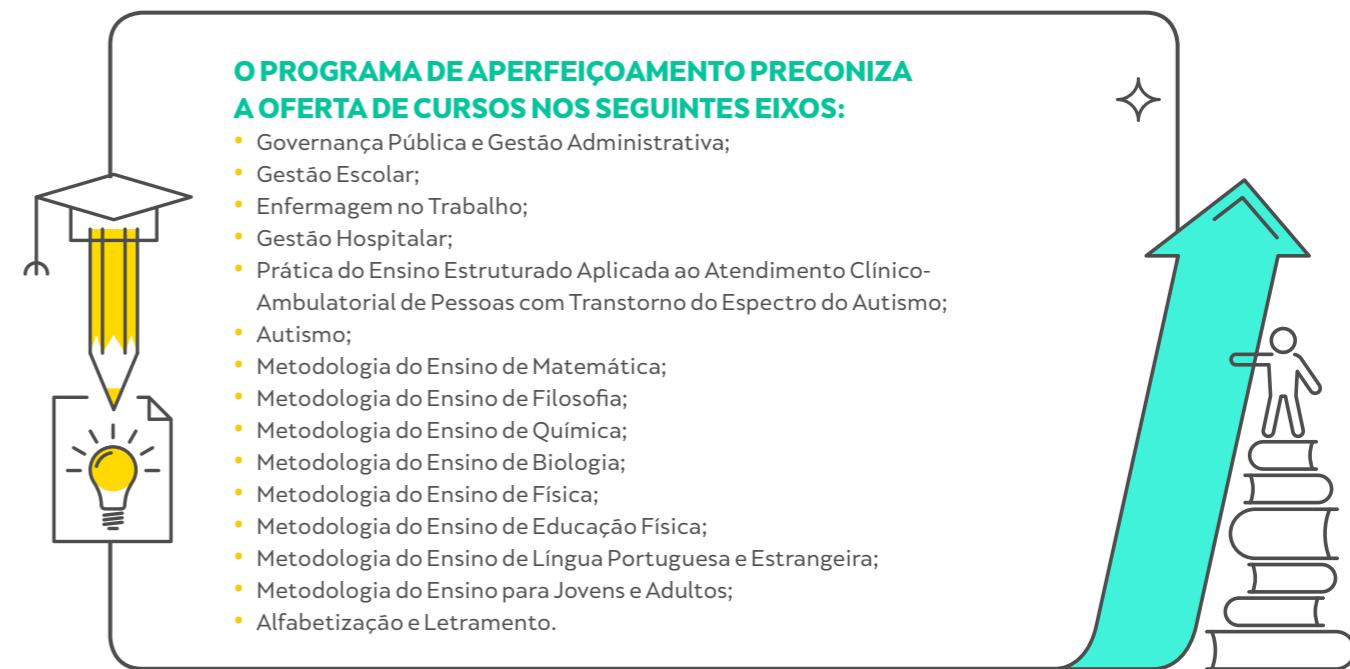
OPORTUNIDADE NA CARREIRA

Além de melhorar a gestão dos serviços públicos, a capacitação profissional possibilita a progressão funcional na carreira. A diretora do Centro de Formação Profissional da Seduc-AM Padre José de Anchieta (Cepan), Kátia Regina Mendes, destacou a ação de investimento do governo na valorização e na formação dos servidores. “Este programa é de suma importância, uma vez que todo profissional, seja ele da esfera pública ou privada, necessita de qualificação para exercer com a máxima qualidade suas atribuições”, citou. ♦



O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PRECONIZA A OFERTA DE CURSOS NOS SEGUINTE EIXOS:

- Governança Pública e Gestão Administrativa;
- Gestão Escolar;
- Enfermagem no Trabalho;
- Gestão Hospitalar;
- Prática do Ensino Estruturado Aplicada ao Atendimento Clínico-Ambulatorial de Pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo;
- Autismo;
- Metodologia do Ensino de Matemática;
- Metodologia do Ensino de Filosofia;
- Metodologia do Ensino de Química;
- Metodologia do Ensino de Biologia;
- Metodologia do Ensino de Física;
- Metodologia do Ensino de Educação Física;
- Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira;
- Metodologia do Ensino para Jovens e Adultos;
- Alfabetização e Letramento.



BA

ESTADO INOVA COM RH BAHIA

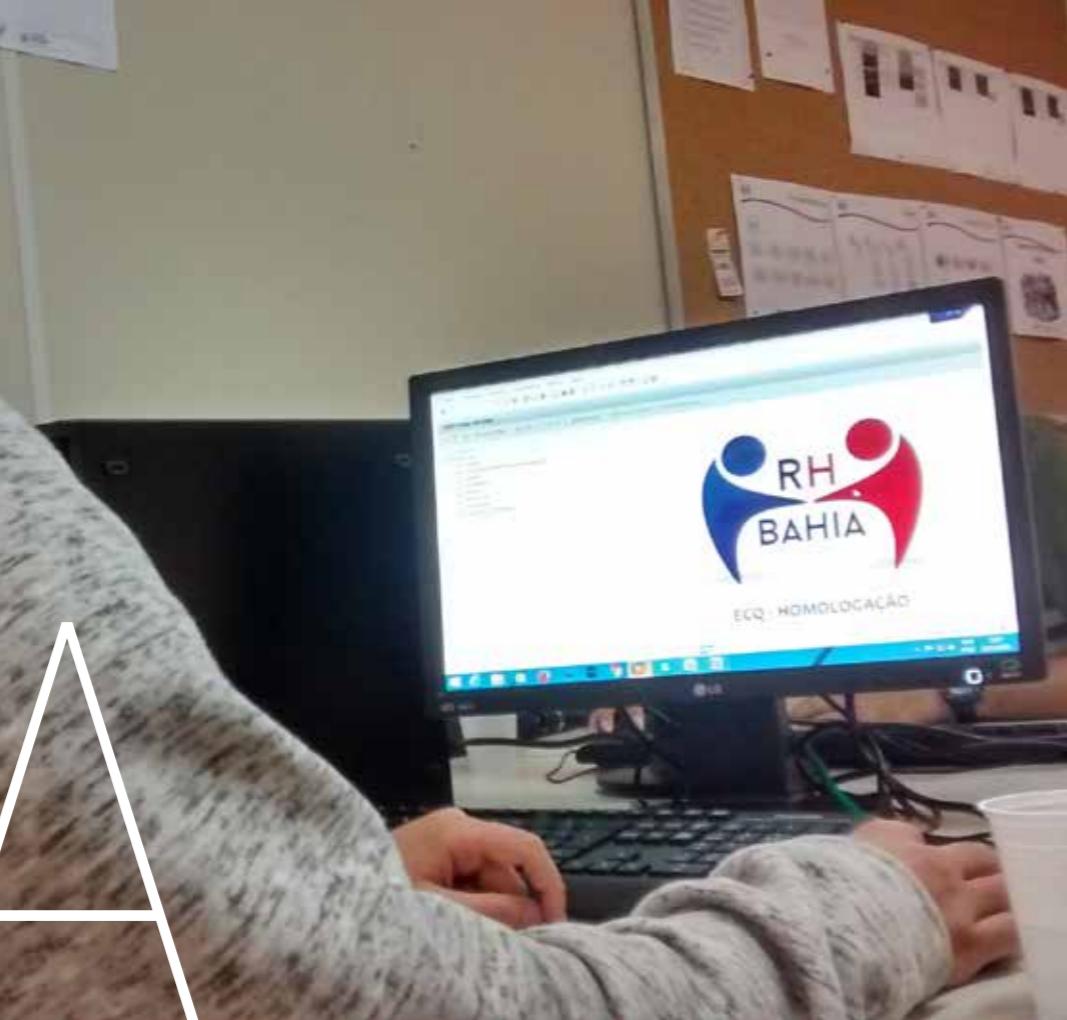
PROJETO IRÁ VIABILIZAR A AUTOMATIZAÇÃO DE
MAIS DE 90% DOS PROCESSOS DE RECURSOS
HUMANOS DO ESTADO, GERANDO VANTAGENS
PARA A EFICIÊNCIA DA MÁQUINA PÚBLICA E DE
MAIS DE 250 MIL SERVIDORES

TEXTO: RODRIGO VILASBOA/SAEB-BA
FOTOS: CARLA ORNELA/GOV-BA

O governo baiano está prestes a promover uma das maiores transformações da história da sua gestão de pessoal, com a implantação do módulo Human Capital Management (HCM) do SAP ERP (Enterprise Resource Planning), um software de gestão empresarial mundialmente reconhecido. Batizado de RH Bahia, o projeto irá viabilizar a automatização de mais de 90% dos processos de Recursos Humanos do Estado, gerando vantagens não só para a eficiência da máquina estatal como para os mais de 250 mil servidores estaduais.

Atualmente, o projeto está em uma etapa decisiva: testes no sistema. A previsão é de que, em janeiro de 2017, o software entre em operação nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista. Para os órgãos da Administração direta, as autarquias e as fundações, a estimativa é para outubro do ano que vem.

Os testes integrados, que são o último estágio da fase de realização do projeto, também já se iniciaram. Eles possibilitam verificar, na prática, como as funcionalidades do sistema respondem em conjunto, a partir de simulação de situação concreta. "Quando concluirmos essa etapa, estaremos tecnicamente preparados para disponibilizar o sistema em ambiente de produção", informou a líder do projeto, Patrícia Quadros.



HISTÓRICO FUNCIONAL

Para colocar em prática o RH Bahia, uma das ações implementadas pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb), à frente do projeto, foi o levantamento do histórico funcional de 186 mil servidores públicos ativos, ao longo dos últimos 33 anos. O trabalho envolveu coleta de dados no Diário Oficial do Estado (DOE) e em prontuários físicos e sistemas eletrônicos, de todas as empresas públicas e órgãos do governo.

As informações coletadas compõem uma base de dados que será migrada para o novo sistema pela equipe do RH Bahia. Assim, com o início da operação do software, os servidores poderão consultar, em ambiente web, de forma ágil e segura, diversas informações relativas à sua vida funcional. Além disso, esse histórico irá facilitar a realização de uma série de processos de Recursos Humanos, como a concessão de aposentadorias.

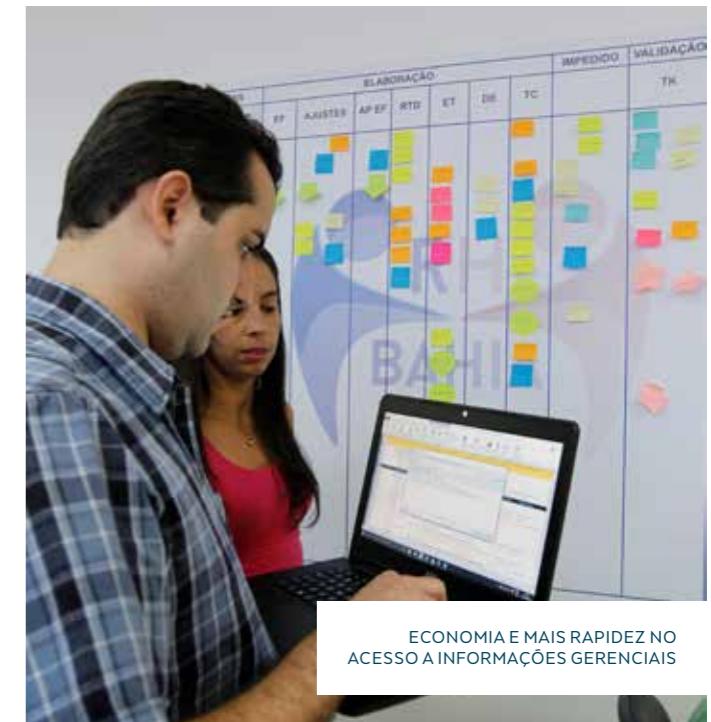
Somente no DOE, como explicou o líder de projeto da Superintendência de Gestão e Inovação (SGI) da Saeb, Wivisson Ataíde, foram coletadas manualmente e digitalizadas informações extraídas de 8.140 edições, publicadas de janeiro de 1982 a junho de 2015. "Foi um trabalho exaustivo que chegou a mobilizar dezenas de pessoas, em um verdadeiro mutirão", afirmou.

O gerente em Gestão Documental da Empresa Gráfica da Bahia (Egba), Ramiro Gabriel Oliveira, comentou que "contabilizamos um 1,5 milhão de ocorrências, em um serviço minucioso, que exigiu olhar apurado dos técnicos", disse ele, ressaltando que a Egba foi contratada, pela Saeb, para a execução do serviço.

AÇÃO PIONEIRA

Com o RH Bahia, o governo local irá tornar-se o primeiro do País a implantar integralmente o módulo Human Capital Management (HCM), desenvolvido pela empresa alemã SAP AG. O sistema, até pouco tempo, era utilizado no Brasil, principalmente, por grandes empresas privadas e de economia mista, como a Petrobras.

Ao automatizar seus processos na área de gestão de Recursos Humanos, o governo baiano irá aprimorar



ECONOMIA E MAIS RAPIDEZ NO
ACESSO A INFORMAÇÕES GERENCIAIS

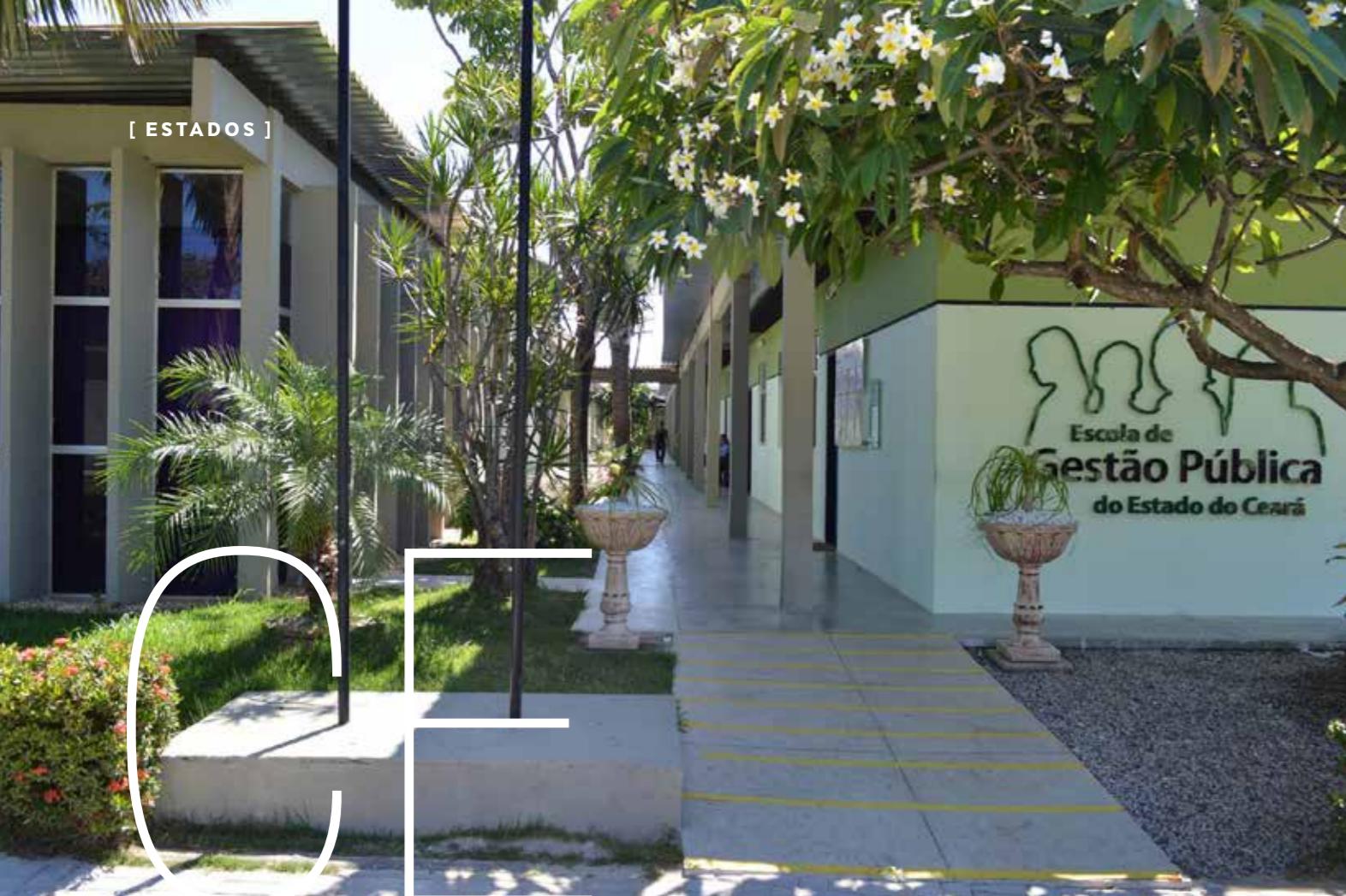
controles internos, garantindo economia financeira e mais rapidez no acesso a informações gerenciais. Já para os servidores e empregados públicos ativos, inativos e pensionistas, a implantação do sistema irá resultar em acesso on-line facilitado a informações, vantagens e benefícios.

GESTÃO DA MUDANÇA

A entrada em operação do RH Bahia irá gerar alteração na rotina dos servidores, em especial daqueles que trabalham na área de Recursos Humanos. Para garantir que a transição ocorra da maneira mais tranquila possível, uma equipe de gestão de mudanças foi criada para conduzir ações de mobilização, de sensibilização e de capacitação, mitigando possíveis impactos organizacionais indesejáveis. ♦

"Contabilizamos 1,5 milhão de ocorrências, em um serviço minucioso, que exigiu olhar apurado dos técnicos"

Ramiro Gabriel Oliveira



PROGRAMA ESTRATÉGICO DE FORMAÇÃO PARA GESTORES

OBJETIVO É OFERECER CAPACITAÇÃO TÉCNICA, COMPORTAMENTAL, CONCEITUAL E POLÍTICA PARA O APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL, A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS E A EFICÁCIA NOS RESULTADOS

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE) desenvolve ações de valorização do servidor e do empregado público, possibilitando seu desenvolvimento pessoal e profissional. Seguindo essa trajetória, a atuação da escola ocorre com base em duas linhas: Programa de Formação e Programa Qualidade de Vida no Trabalho.

Com foco na oferta de uma gestão ágil e de qualidade no serviço público para a sociedade, a EGPCE, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag-CE), está finalizando um novo produto para beneficiar servidores públicos: o Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará.

O conteúdo é integrado por três programas que se desenvolvem de maneira independente, mas de forma articulada e complementar. São eles: o Programa de Formação em Gestão Pública, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público e o Programa de Pós-graduação em Áreas da Governança Pública. Cada um deles trabalha em ações fundamentais à execução do conteúdo estratégico, com o aprofundamento em quatro dimensões: conceitual, técnica, comportamental e política.

Assim, o Programa de Formação em Gestão Pública concentra suas ações, de maneira especial, na dimensão técnica, direcionando os conhecimentos às diversas áreas de especialização da gestão pública, tais como: gestão de pessoas; gestão adminis-

TEXTO E FOTOS: ASCOM/SEPLAG-CE

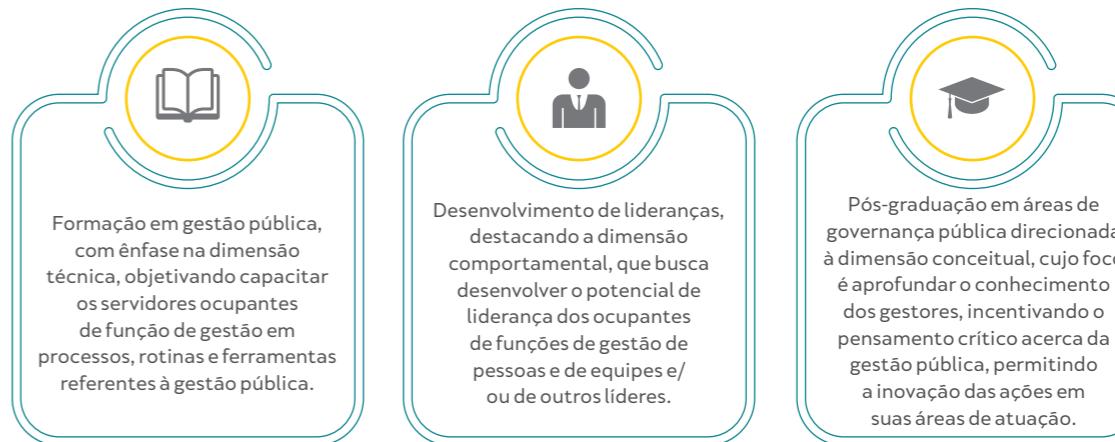
trativo-financeira aplicada ao setor público municipal; planejamento, orçamento e modernização organizacional; gestão contábil; controle interno; gestão da tecnologia da informação; e comunicação no setor público.

No conjunto de ações, a Escola de Gestão Pública e o Instituto de Desenvolvimento Institucional das Cidades do Ceará (Ideci-CE) firmaram Termo de Cooperação, de-

considerando a necessidade de olharmos, de maneira especial, para a formação dos servidores que desenvolvem atividades de gestão, não só de processos, mas de equipes de trabalho”.

A diretora da EGPCE, Lúcia Siebra considera que esta formação precisa ser contínua e apresentar ações com diferentes focos e níveis de complexidade, possi-

NO SEU DESENVOLVIMENTO, O PROGRAMA ESTRATÉGICO PRETENDE REALIZAR



senhado especificamente para atender aos municípios cearenses: formação em gestão administrativo-financeira aplicada ao setor público municipal.

Já o Programa de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público concentra suas ações, especialmente, na dimensão comportamental, direcionando suas atividades no sentido de favorecer a sensibilização e a consciência do participante quanto à importância do desenvolvimento contínuo dos perfis de liderança, considerando os diferentes níveis de complexidade das missões institucionais e a inserção no grupo gestor do estado.

Por sua vez, o Programa de Pós-graduação em Áreas da Governança Pública abrange, em suas ações, a dimensão conceitual, buscando desenvolver a reflexão e a crítica, almejando o aprimoramento da capacidade propositiva e transformadora do gestor público. Esse programa será desenvolvido por meio de cooperação técnica com instituições acadêmicas.

OBJETIVOS DO PROGRAMA

Com o início do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará, lançado em julho, o governo pretende capacitar os gestores públicos nas dimensões técnica, comportamental, conceitual e política.

Para o secretário do Planejamento e Gestão, Hugo Figueirêdo, “o Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará foi desenvolvido

bilitando que cada um possa desenhar seu caminho de qualificação profissional no serviço público do Estado. O programa conta com o apoio do Governo do Estado e da Secretaria do Planejamento e Gestão.

A ORIGEM DA EGP

A Escola de Gestão Pública completou, em 20 de abril, sete anos de atuação. Instituída pela Lei nº 14.335, como órgão da Administração Direta, a EGP consolida-se a cada ano como um espaço de formação, capacitação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes em gestão pública e como um novo pensar e fazer, no que se refere ao desenvolvimento das competências dos servidores.

A EGP teve origem na Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep), criada a partir da fusão da Secretaria do Planejamento e Coordenação (Seplan) com a Secretaria de Administração (Sead), surgindo a Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag). Posteriormente, a Cogep foi desmembrada dando origem à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (Codep), a qual passou a trabalhar mais focada no desenvolvimento de competências e no bem-estar no trabalho. Em abril de 2009, a Codep deixou de existir, surgindo a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE), que passou a desenvolver as ações de educação corporativa no estado. ♦



GOVERNO INVESTE EM GESTÃO PARA RESULTADOS

POR MEIO DO MAPA ESTRATÉGICO, TODAS AS PASTAS ASSINARAM ACORDOS COM ENTREGAS PARA 2016, QUE SÃO ACOMPANHADAS DE PERTO PELO GOVERNADOR RODRIGO ROLLEMBERG

TEXTO: HERMANO ARAÚJO/SEPLAG-DF
FOTO: DÉNIO SIMÕES E GABRIEL JABUR/AGÊNCIA BRASÍLIA

O

Governo de Brasília assumiu, em janeiro de 2015, uma gestão com profundos problemas financeiros e orçamentários. O cenário era de greves de servidores, salários em aberto, atrasos nos pagamentos de fornecedores e riscos de paralisação dos serviços. Ou seja, foi um ano de buscar, cotidianamente, ajuste fiscal.

Naqueles primeiros meses, enquanto gerenciava crises e mitigava danos, o governo investia esforços para construir e implementar uma estratégia de gestão para resultados. Diferentes reuniões entre o chefe do Executivo local, Rodrigo Rollemberg, o secretariado e dirigentes de órgãos vinculados serviram para elaborar o conteúdo estratégico dessa ação.

A partir de uma adaptação do Balanced Scorecard (BSC) para o setor público, elaborou-se, de forma visual e dinâmica, um mapa do Governo de Brasília para o período 2016-2019, com 17 objetivos estratégicos que abrangem áreas prioritárias, como educação, mobilidade, planejamento, saúde e segurança.

ACORDO DE RESULTADOS

Neste ano, foram eleitos os projetos estratégicos para os quais os dirigentes de cada pasta firmaram compromissos para 2016, em um Acordo de Resultados. Assinado em março pelo governador, pelos secretários de Estado e pelos dirigentes de entidades da Administração, o acordo é um documento no qual os titulares comprometem-se a atingir metas para a implantação

de projetos que visem à melhoria dos serviços públicos, ao desenvolvimento econômico e à inclusão social.

A primeira experiência com o modelo de gestão e com a formalização do acordo aconteceu ainda no primeiro ano de governo. Em 2015, o documento era simplificado e trazia apenas as etapas do projeto. As metas e os indicadores vieram apenas em 2016. A avaliação feita, em dezembro do ano passado, mostrou que 46% das propostas foram executadas – as ações não concluídas entraram na agenda seguinte.

O número foi considerado positivo, levando-se em conta que, além de ser a primeira experiência, o acordo foi firmado em julho de 2015, em meio a um ano cujo cenário foi de duro ajuste fiscal. Durante janeiro e fevereiro de 2016, os titulares de cada secretaria apresentaram os acordos de resultado à Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (Seplag-DF), responsável pelo trabalho operacional.

Assim, foram assinados 17 documentos referentes a 17 secretarias e a 23 empresas e autarquias vinculadas às pastas. A estratégia de gestão para resultados no Distrito Federal tem participação direta do chefe do Executivo. Na assinatura, o governador ressaltou a importância de que as pastas se mobilizassem e trabalhassem em cooperação e diálogo constante entre si. "Essa é a melhor forma de alinhar nossas agendas e manter o foco na busca desses objetivos", reforçou.

OPERACIONALIZAÇÃO

Para acompanhar as entregas, a Seplag-DF organiza reuniões todas as quartas-feiras com, pelo menos, uma pasta e órgãos vinculados – encontros sempre coordenados pelo governador. O tempo médio entre uma reunião e outra, para cada secretaria ou entidade, é de três meses. Áreas consideradas prioritárias, como saúde, infraestrutura, mobilidade, segurança pública, educação, são monitoradas com mais frequência.

As Reuniões de Acordo de Resultados (RAR) são realizadas com o uso dos dados do Gestão-DF, um Sistema Integrado de Monitoramento e Gestão do Distrito Federal, que reúne as ações, exibe indicadores e detalha os projetos estratégicos e o calendário de entregas. Com base nos dados cadastrados, o sistema gera relatórios da situação das ações previstas, possibilitando destacar pontos a serem tratados nas próximas RAR.

Atualmente, cerca de 60 gestores de secretarias e empresas públicas e os Assessores de Gestão da Estratégia e Projetos (Ageps), que também têm ações monitoradas, alimentam o Gestão-DF com informações sobre cada pasta. Todas as secretarias já participaram de, pelo menos, uma reunião de acompanhamento.



CERIMÔNIA DE ASSINATURA DO ACORDO DE RESULTADOS 2016

Por meio do Gestão-DF, é possível ver o andamento de cada projeto estratégico e, também, o panorama geral do acordo da pasta para o ano corrente. O desempenho global de cada pasta é medido em três níveis: adequado, atenção e preocupante. O mapa estratégico do Governo de Brasília para 2016 a 2019 está disponível em www.seplag.df.gov.br.

As reuniões, além do acompanhamento, permitem detecção de entraves nos projetos e tomada de decisões para solucioná-los, para garantir que as entregas sejam feitas no prazo. Mudanças e atrasos em licitações e licenças, alvarás e outros trâmites podem fazer com que as entregas não sejam concluídas no período acordado. Nesses casos, as metas serão transferidas, com prioridade, para o acordo do ano seguinte. ♦

O governador assinou 17 Acordos de Resultados referentes a 17 secretarias e a 23 empresas e autarquias vinculadas às pastas



INICIATIVAS EM BENEFÍCIO DO CIDADÃO

PRÊMIO INOVES ESTIMULA SERVIDORES A IDENTIFICAREM AÇÕES SUSTENTÁVEIS EM SEUS TRABALHOS, DESTACANDO, ASSIM, O POTENCIAL INOVADOR DOS PROJETOS

TEXTO: VITOR POSSATTI/SEGER-ES
FOTO: RENAN CHAGAS E SAMUEL VIEIRA

T

odos os anos, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (Seger-ES), por meio do Prêmio Inovação na Gestão Pública, reconhece iniciativas dos servidores que contribuem para a modernização da gestão bem como para a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Contudo, o trabalho da secretaria no estímulo à inovação ultrapassa os limites da cerimônia de premiação. Para além do prêmio, está o Programa Inoves, que atua em diversas áreas de execução programática e é coordenado pela Gerência de Inovação na Gestão e Cultura Empreendedora.

A equipe do programa organiza palestras e workshops, realiza visitas às organizações e fomenta eventos temáticos, a fim de despertar nos servidores a busca por novas possibilidades. "Há quem ache que a inovação é restrita a algumas pessoas, o que não é verdade. Basta desenvolvermos nossa capacidade criativa e pensarmos em conjunto", afirmou o gerente do Inoves, Manoel Carlos Rocha Lima.

EIXO DE CAPACITAÇÃO

Para ajudar os profissionais a desenvolverem visão inovadora e a identificarem ações que possam ser implementadas em

suas áreas, a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp), vinculada à Seger, em parceria com o Inoves, criou, em 2014, o eixo de capacitação Inovação na Gestão – que integra os cursos Inovação na Gestão Pública, Inovar para Crescer e Espaço de Compartilhamento.

O curso Inovação na Gestão Pública já capacitou mais de 500 servidores públicos estaduais e municipais. "Oferecemos os embasamentos conceitual, teórico e ferramental que são necessários para que o servidor possa desenvolver novas alternativas e, assim, interferir positivamente no seu trabalho, melhorar seu desempenho e contribuir para a evolução da gestão pública", apontou Manoel.

Ao participarem das atividades do eixo, os servidores são adicionados à Rede Inoves e recebem, semanalmente, conteúdos que reforcem o que foi dito em sala de aula. Em pesquisa feita pelo programa, 77% dos capacitados afirmaram que estão aplicando os conhecimentos obtidos no curso ou que passaram a enxergar suas práticas de modo diferente, percebendo-se como inovador.

Para a diretora-presidente da Esesp, Dangela Volkers, "todo agente público precisa reinventar suas práticas, redesenhar seus processos de trabalho e buscar a inovação, sempre com o foco na qualidade das entregas". Já a diretora-técnica da Escola, Sylvana Torres, vê a iniciativa como um favor positivo para a Administração Pública. "A organização pública requer servidores e lideranças hábeis para lidar com as oportunidades e os desafios", frisou.

SUporte aos projetos

O Inoves ainda oferece orientação técnica às equipes de servidores que desejam transformar planos em projetos concretos. Os grupos que já têm ações inovadoras

contam com o programa para adequação e aprimoramento dos trabalhos. Um exemplo de iniciativa que evoluiu é o Programa de Reabilitação à Saúde do Toxicômano e Alcoolista (Presta).

O projeto da Polícia Militar atendia, inicialmente, apenas os militares envolvidos com álcool e outras drogas. Com o aumento da demanda e a referência do serviço, a ação foi ampliada a toda a população. "Para chegar ao patamar em que está hoje, a equipe do Presta teve bastante trabalho. E o Inoves ajudou, oferecendo suporte técnico e passando feedbacks sobre cada passo realizado", ressaltou Manoel.

Esse processo levou o Presta ao reconhecimento, conquistando o Prêmio Inoves em 2015. "O prêmio trouxe notoriedade ao projeto, valorizando o trabalho de toda a equipe", observou o coordenador do projeto, tenente Rubens Loureiro.

REFERÊNCIA NACIONAL

Os resultados alcançados pelos projetos capixabas também chegaram ao conhecimento de outros estados e influenciam na melhoria da gestão pública. Com a Revista Inoves, as iniciativas são divulgadas nacionalmente, possibilitando mais visibilidade dos trabalhos. Com a repercussão, equipes recebem telefonemas, e-mails e até visitas de gestores de fora.

Manoel salientou que "estimular e reconhecer a inovação no setor público também faz do Inoves, uma prática inovadora. Ao mesmo tempo em que trabalha para a modernização da gestão, o programa valoriza a atuação dos servidores e projeta o Espírito Santo como referência em projetos inovadores". ♦





GO

MERITOCRACIA PARTICIPATIVA

ATENDENDO À REIVINDICAÇÃO DOS SERVIDORES, GOVERNO DE GOIÁS RETOMA PROCESSO MERITOCRÁTICO DE ESCOLHA DE GERENTES, DE FORMA MAIS TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA

TEXTO: SÔNIA FERREIRA/SEGPLAN-GO
FOTOS: SHUTTERSTOCK E SUELÍ GEBRIN

Uma notícia anunciada pelo governador de Goiás, Marconi Perillo, no final do mês de abril mexeu, de forma positiva e estimulante, com todos os servidores públicos estaduais. Ao lado do secretário de Gestão e Planejamento de Goiás, Joaquim Mesquita, ele informou que o governo voltará a adotar o processo de seleção de gerentes por capacitação e mérito na administração direta, autárquica e fundacional.

O simples anúncio do processo de meritocracia, interrompido em 2015, motivou os colaboradores a trabalharem com mais afinco, começando a elaborar projetos para as gerências que almejam e a pegar nos livros de história, de Administração Pública, de direito e até de gramática para se atualizarem e, assim, terem sucesso nas provas que serão realizadas neste segundo semestre.

Estarão em disputa cerca de 500 cargos de gerentes que serão ocupados pelos servidores selecionados pelo próprio mérito, de forma democrática, transparente e participativa – e não por indicação política. “Vamos proporcionar, novamente, igualdade de oportunidade a todos que postulam as posições hierárquicas do Governo de Goiás, com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e esforços pessoais”, explicou Joaquim Mesquita.

Ele ainda assegurou que vai “garantir a possibilidade de melhoria salarial e de realização profissional, além da inserção no contexto de planejamento de trabalho em prol do desenvol-

“Em Goiás, a meritocracia é um processo de sucesso já consolidado e exemplar”

Marconi Perillo

vimento econômico do Estado e de melhor prestação de serviços à população, com menos custos”.

CASOS DE SUCESSO

Concursada em 2002, a gestora governamental especialista em Políticas Públicas e graduada em Ciência da Computação, Rúbia Érika Prado, participou da primeira fase do processo de seleção, em 2011, e ocupa, até hoje, o cargo de gerente de Planejamento da Segplan. “Fiz questão de participar da meritocracia e conseguir um cargo gerencial pelos meus próprios méritos. Assim, sinto-me mais confortável na posição por ter disputado, em condições de igualdade, com outros concorrentes”, afirmou.

O servidor João Paulo Siqueira, graduado em direito, atribui sua ascensão à gerência da Secretaria-Geral da Casa Civil ao processo meritocrático do governo. “É uma oportunidade concedida a todos, com igualdade, sem a ingerência política”, argumentou. Ele citou que o processo de seleção em Goiás segue os princípios básicos da Administração Pública: legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência.

CONSULTA PÚBLICA

A meritocracia é uma iniciativa que visa à profissionalização do serviço público, com o aumento da produtividade e o reflexo na melhoria dos serviços e dos atendimentos prestados à população – além do reconhecimento e da valorização do servidor público, sem ingerência política para ocupar funções estratégicas. O processo foi institucionalizado no Estado com o Decreto nº 7.291/2011 e recomeça com uma versão melhor e mais transparente.

Para a segunda fase da seleção, foi realizada uma consulta pública junto aos servidores estaduais. Todos



RÚBIA ÉRIKA PRADO:
MERITOCRACIA GARANTE
CONFORTO AO CARGO DE GERENTE

tiveram a oportunidade de enviar sugestões à Escola de Governo Henrique Santillo, por meio da internet, para a melhoria do processo. Agora, as dicas estão sendo incorporadas às normas do edital, publicado em julho. Foram recebidas mais de 500 sugestões em menos de 15 dias de consulta pública.

A eficácia do modelo também pode ser atestada pelo resultado final da avaliação. Nos quatro primeiros anos do processo, menos de 1% dos gerentes avaliados não foi confirmado nos cargos. A seleção teve impacto positivo, o que pode ser constatado pela diferença no trabalho de articulação dos órgãos com outros poderes e com a sociedade.

A meritocracia contribuiu, ainda, para aumentar a credibilidade da população em relação ao governo – uma vez que consagrou o mérito e não a indicação política. O governador Marconi Perillo informou que o sistema veio para ficar em Goiás: “essa é uma mudança cultural que já beneficiou o conjunto da sociedade, com melhor prestação de serviços e está transformando o Goiás em referência de gestão meritocrática”.

A iniciativa foi pioneira e, em pouco tempo, alcançou sucesso, servindo de modelo para outros estados, devido à sua transparência e à grande aceitação por parte dos servidores e da sociedade. Nos últimos anos, representantes de vários estados e prefeituras visitaram a Segplan em busca de conhecimentos e de experiências para implantar o modelo goiano em suas administrações. ♦



MA

CLUBE DE DESCONTO AQUECE ECONOMIA

EM UM ANO DE FUNCIONAMENTO, PROGRAMA JÁ FIRMOU PARCERIA COM MAIS DE 140 EMPRESAS QUE OFERECEM DESCONTOS DE ATÉ 50% PARA OS SERVIDORES ESTADUAIS

0

Clube de Desconto do Servidor foi implantado pelo Governo do Maranhão, por meio de uma parceria entre a Secretaria de Estado da Gestão e Previdência do Maranhão (Segep-MA) e empresas dos mais diversos ramos. A iniciativa tem feito a diferença no bolso do funcionário público, com descontos que variam de 10% a 50%.

O projeto é coordenado pela Superintendência de Programas e Projetos de Valorização do Servidor da Segep e foi regulamentado pela Lei nº 10.236, sancionada pelo governador Flávio Dino, no dia 13 de maio de 2015. A secretária da Segep, Lílian Guimarães, destacou a importância do clube como uma oportunidade de as empresas fidelizarem novos clientes e de os servidores estaduais economizarem.

Segundo Lílian, já são mais de 140 empresas parceiras dos mais diversos segmentos. "Um ano depois do lançamento oficial do Clube do Desconto, ainda conquistamos a simpatia dos servidores e do segmento empresarial", argumentou. A servidora Joyce Machado aprovou a iniciativa: "é muito válida essa ação para todos os servidores estaduais. Economizar é sempre bom e, ainda, sentimo-nos valorizados pela gestão".

TEXTO: IZADORA CARVALHO/SEGEPE-MA
FOTOS: SHUTTERSTOCK E WALLACE FRANÇA

OPORTUNIDADES

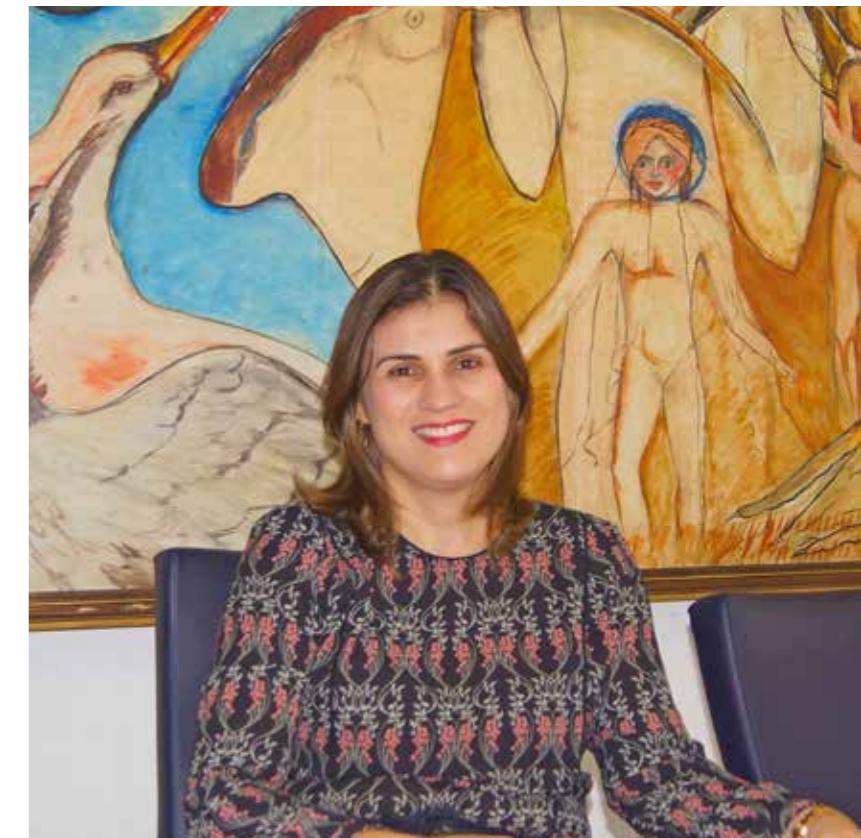
Foram empossados 1.135 professores para o quadro permanente da Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (Seduc-MA). O concurso público teve a participação de mais de 83 mil candidatos de todo o País que concorreram a 1.500 vagas para 18 disciplinas – desses, 230 atuarão na Educação Especial, contemplada, pela primeira vez, em um certame público estadual. Os educadores aprovados, agora, integram a equipe de profissionais da Seduc, lotados em unidades de ensino das zonas rural e urbana de todo o Maranhão.

Com o salário de R\$ 4.985,44, para o regime de trabalho de 40 horas semanais, os professores do Sistema Estadual de Ensino do Maranhão, com licenciatura plena, recebem, atualmente, a melhor remuneração entre todos os estados do país, ficando atrás apenas do Distrito Federal, segundo dados da Tabela de Salários do Magistério da Educação Básica, divulgada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE).

ÁREAS CONTEMPLADAS

A superintendente de Programas e Projetos de Valorização do Servidor, Leda Maria Mendes, disse que o projeto tem sido muito bem recebido pelos servidores estaduais, "pois cada um deles, além dos seus dependentes, pode utilizar os descontos de acordo com a própria necessidade. E é sempre bom ter oportunidade de escolher", comentou.

Há várias opções na área de alimentação, saúde, estética, educação, calçados, vestuário, comércio eletrônico, entretenimento, lazer e prestação de serviços. Na área de educação, a parceria envolve 16 empresas em 25 unidades



LÍLIAN GUIMARÃES:
CONQUISTAMOS A SIMPATIA DOS SERVIDORES E DO SEGMENTO EMPRESARIAL

de atendimento: livrarias, papelarias, escolas de idiomas, preparatórios para concursos públicos e Enem, além de seis faculdades e cursos de pós-graduação.

Em se tratando de saúde e beleza, os servidores têm descontos em academias, clínicas de estética e de diagnóstico por imagens, óticas, barbearia, salões de beleza, laboratórios, centros odontológicos e nutricionistas. As parcerias também asseguram descontos em manutenção de automóveis, prestação de serviços em bares e restaurantes, pousadas, lojas de móveis e eletrodomésticos, serviços de decoração, autoescolas, imobiliárias, corretoras de seguros, vestuário, dentre outros. ♦



RELATÓRIO DE GESTÃO ATINGE MAIS DE 80% DAS METAS

PROJETO FOI INSPIRADO EM INICIATIVA DE ÓRGÃOS DO GOVERNO FEDERAL. A INTENÇÃO É DIVULGAR AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO, ASSEGURANDO RECONHECIMENTO ÀS EQUIPES QUE CUMPREM AS METAS ESTIPULADAS

TEXTO: D'LAILA BORGES/ASCOM-SEGES-MT
FOTOS: SHUTTERSTOCK E SEGES-MT

A

Secretaria de Estado de Gestão do Mato Grosso (Sege-MT) divulgou, em seu portal, o Relatório de Gestão referente ao ano de 2015. Ele contém as conquistas obtidas no primeiro ano de governo – sendo que algumas delas constam no 2º Acordo de Resultados, celebrado entre o governador Pedro Taques e o titular da Sege-MT, Julio Modesto, no ano passado. Mais de 80% das metas estipuladas foram alcançadas, além de várias outras ações que não constavam no pacto e foram consolidadas.

O relatório é uma ferramenta inovadora para prestar contas à sociedade acerca das ações e dos resultados produzidos pela secretaria. Ele visa a promover o registro histórico dos resultados e a divulgar as boas práticas de gestão, assegurando reconhecimento às equipes que cumprem as metas estipuladas.

O documento traz um breve resumo do que é o órgão – estrutura, equipe e recursos financeiros –, as metas estabelecidas no início de 2015, as evidências dos objetivos alcançados e os dados da quantidade de serviços prestados.

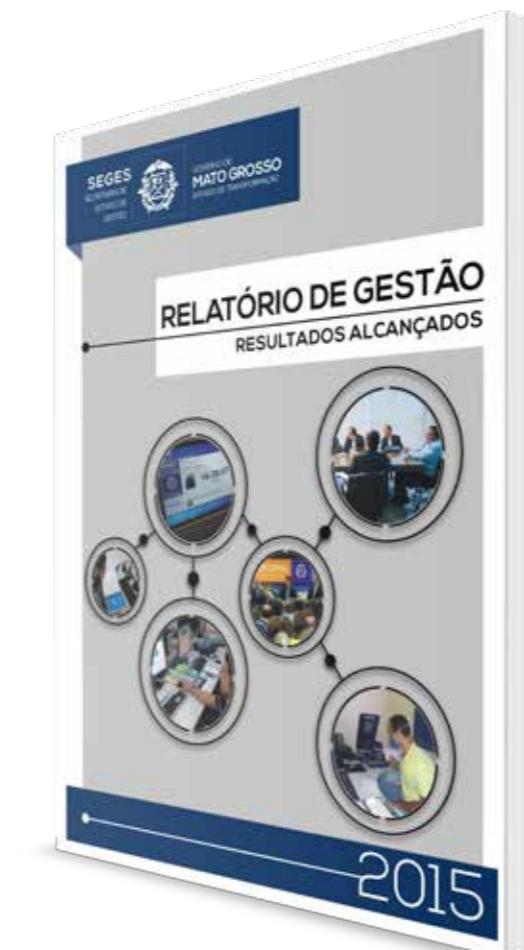
A ideia é que, a cada ano, um novo relatório seja produzido e disponibilizado no Portal da Sege-MT, de forma que se possa avaliar a evolução e servir de referência para que outros órgãos do Estado adotem essa prática, o que também é recomendação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), para realizar a gestão do conhecimento da organização.

Em Mato Grosso, a Sege-MT é pioneira na confecção desse documento. O exemplo foi adotado a partir da iniciativa de vários órgãos do governo federal, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria-Geral da União (CGU), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e as Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras).

METAS ESTIPULADAS

Além do 2º Acordo de Resultados, Julio Modesto assinou, com seus secretários-adjuntos e superintendentes, contratos de gestão de resultados para pactuar os compromissos de cada unidade de negócio e delegar responsabilidades. Assim, foi adotada uma sistemática de monitoramento, por meio de reuniões mensais nos diversos níveis organizacionais.

Foram dezenas de objetivos atingidos, como a cons-



trução de um plano estratégico da secretaria para os próximos 10 anos; a estruturação da Escola de Governo, do Arquivo Público e do patrimônio do Estado; a redução das despesas de custeio em 20%; e a adesão ao Gespública.

O aperfeiçoamento na gestão de consignações na folha de pagamento, a criação do escritório de gerenciamento de processos, a implantação de um novo modelo de cadastramento anual dos servidores e o aumento dos funcionários capacitados também fazem parte dos objetivos atingidos. No relatório, constam todas essas metas, divididas por secretarias-adjuntas e superintendências.

PLANOS PARA 2016

O titular da Sege-MT afirmou que ainda há muito por fazer e destacou algumas das ações prioritárias para 2016: "melhorar o ambiente de trabalho dos nossos colaboradores e dar continuidade no processo de transformação do Estado, por meio de gestão eficiente e responsável", defendeu.

Para o secretário-adjunto de Gestão de Pessoas da Sege-MT, Joelson Matoso, a prática de elaborar e de divulgar a prestação de contas das metas e dos resultados alcançados é importante para dar mais transparência às ações da secretaria. "Essa divulgação contribui com a gestão do conhecimento e o reconhecimento das equipes que alcançam e superam as metas. Descobre-se outro órgão público de Mato Grosso que tenha essa prática". ♦



ENFRENTAMENTO DA POBREZA RURAL

PLANO DESTACA DIRETRIZES PARA TRABALHAR TRÊS EIXOS: ACESSO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS, TRANSFERÊNCIA DE RENDA, INCLUSÃO PRODUTIVA E INFRAESTRUTURA

TEXTO: AGENCIA MINAS
FOTOS: SHUTTERSTOCK E PAULO TORGÀ/SEDESE-MG

O Plano Estadual de Enfrentamento da Pobreza foi lançado em 28 de junho. Coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG), o conjunto de programas, projetos e ações do governo mineiro foi traçado em parceria com municípios e entidades da sociedade civil.

De acordo com o secretário da Seplag-MG, Helvécio Magalhães, o plano reflete o modo como o Governo de Minas Gerais tem trabalhado: "priorizando o enfrentamento dos grandes problemas, a partir de questões reais e concretas da vida dos mineiros e das mineiras", ponderou.

O secretário avaliou que o projeto traz uma realidade concreta de Minas Gerais que, segundo ele, é fruto de desigualdades na concentração da riqueza. "Estamos invertendo um pouco essa lógica, o que é um foco muito importante para nós, o reconhecimento da pobreza no campo e as várias formas de seu enfrentamento", apontou.

Sobre a execução das ações, Helvécio pediu o empenho de todas as áreas do governo envolvidas no tema, para que o plano seja desenvolvido de forma articulada e atenta à questão territorial. "Uma orientação do governador é que toda iniciativa deve ser ligada ao olhar e à escuta territorial, porque também a pobreza é diversa nos territórios. É o que estamos fazendo em

“Estamos invertendo a lógica da concentração da riqueza, reconhecendo a pobreza no campo e as várias formas de seu enfrentamento”

Helvécio Magalhães

todas as iniciativas do governo", disse ele, referindo-se aos Fóruns Regionais de Governo.

A assessora estratégica de Programas Especiais da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese-MG), Aidê Cançado Almeida, explicou a estrutura do plano que prevê a atuação em três eixos: acesso a serviços públicos, benefícios e transferência de renda e inclusão produtiva e infraestrutura. Cada eixo de atuação integra um conjunto de ações envolvendo diversos setores do governo estadual.

EXECUÇÃO INTEGRADA

Apresentada pela Sedese-MG, a proposta foi debatida, em junho, com as secretarias e os órgãos que vão trabalhar de maneira integrada na sua execução. A secretaria da Sedese-MG, Rosilene Rocha, lembrou que a pobreza rural foi um dos problemas considerados graves durante a elaboração de um diagnóstico, no período da transição de governo.

Ela comentou que "as estatísticas mostraram que 50% da pobreza extrema em Minas Gerais estão no campo. Na construção desse plano, discutimos com todos os órgãos do governo e tivemos rodadas muito produtivas com as secretarias. Avançamos bastante em várias áreas", ressaltou Rosilene.

A secretaria destacou, ainda, que o plano é uma estratégia intersetorial e que o problema deve ser enfrentado em conjunto. "Vamos encarar esse desafio pensando nas pessoas mais pobres que se encontram em situação mais difícil em nosso Estado", salientou.

ACESSO FÁCIL

A articulação entre os diferentes setores também foi defendida pela secretária de Estado de Educação de Minas Gerais, Macaé Evaristo, que reafirmou o compromisso de fortalecer as escolas rurais. "Um desafio que o plano nos coloca é garantir que as pessoas que estão no campo tenham acesso às políticas públicas".

Outro órgão que apoia o projeto é o Serviço Voluntário de Assistência Social (Servas), presidido por Carolina Oliveira Pimentel. Ela citou os trabalhos realizados em conjunto com outros órgãos e a parceria recente com o Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) e com a Companhia de Gás de Minas Gerais (Gasmig), que possibilitou a instalação de 200 cisternas nos municípios de Arinos e Formoso. "O Servas saiu para visitar um município distante e realizar um projeto-piloto na área rural, com assentamentos rurais. Vamos trabalhar de forma integrada com as ações do Estado", reforçou Carolina.

Também integram o programa as secretarias de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste (Sedinor), da Saúde (SES), do Desenvolvimento Agrário (Seda) e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa-MG), a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), a Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e a Fundação João Pinheiro (FJP). ♦



PA
A

ESTADO TEM MELHOR SITUAÇÃO FISCAL DO PAÍS

O RANKING É DO TESOURO NACIONAL. A BOA CLASSIFICAÇÃO É RESULTADO DO ESFORÇO CONJUNTO DE GESTÃO ENTRE AS EQUIPES DE ARRECADAÇÃO, PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

TEXTO: MÁRIO COSTA/SEAD-PA
FOTOS: SHUTTERSTOCK E ELISEU DIAS/SECOM-PA

0

esforço do Governo do Pará para manter as contas públicas equilibradas garantiu ao Estado a classificação da situação fiscal com a nota A-, a melhor avaliação entre todos os estados e o Distrito Federal, de acordo com o Boletim de Finanças Públicas dos Entes Subnacionais – em estudo divulgado em maio, pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), do Ministério da Fazenda.

Segundo o secretário da Fazenda, Nilo Noronha, a boa classificação do Pará no ranking é resultado do esforço conjunto de gestão. “O Governo do Pará tem, ao longo dos anos, colocado em prática soluções para controle das despesas, focado na manutenção do equilíbrio fiscal e orçamentário. Entram nesse esforço todas as equipes: arrecadação, planejamento, administração e desenvolvimento”, disse. “O Estado quer atrair novos investimentos e atender às necessidades da população, mas não está imune aos efeitos da crise nacional”, acrescentou.

PAGAMENTO EM DIA

Boa parte do resultado positivo do Estado é reflexo da responsabilidade na gestão das contas públicas e do esforço para reduzir despesas, mantendo os serviços públicos e o pagamento do funcionalismo em dia. Em abril, o governo concedeu aumento no auxílio-alimentação de R\$ 100 para todos os servidores. O valor representa 30% a mais para os servidores que recebiam R\$ 325,50 e passaram a contar com R\$ 425,50.



NILO NORONHA: EQUILÍBRIO FISCAL E ORÇAMENTÁRIO PARA CONTROLE DAS DESPESAS



ALICE VIANA: GARANTIA DOS SERVIÇOS ESSENCIAIS DE SAÚDE, SEGURANÇA E EDUCAÇÃO

A secretária da Administração, Alice Viana, explicou que o reajuste do benefício – que é parte da remuneração do servidor – foi possível graças à medida de redução de despesas adotada pelo governo local, em vigor desde março.

Alice afirmou que “o ganho médio real do servidor estadual no Pará, em cinco anos, ficou acima de 30%. Desde 2011, a política de gestão de pessoal implantada pelo governo teve como pilar a valorização do funcionalismo, permitindo avanços em diversas áreas e agregando ganhos reais a todas as categorias funcionais, além da manutenção dos pagamentos, da garantia de reposição da inflação e da quitação de passivos trabalhistas. No mesmo período, o governo ainda garantiu a nomeação de 14 mil aprovados em diversos concursos públicos”, reiterou.

A remuneração média dos servidores ativos que, em 2010, era de R\$ 2.859 passou para R\$ 5.315, em 2015 – variando 85,9%, com ganhos reais de 31,39%, já que

a inflação do período foi de 41,48%, conforme o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC). ♦

ENTENDA

O Decreto nº 1.513 estabeleceu uma série de medidas para redução de despesas administrativas, como a proibição de contratação de consultorias e a celebração de aditivos de contratos administrativos que representem aumento de despesas de qualquer natureza. Determinou, ainda, a redução de 20%, por cada órgão estadual, nos gastos com locação de veículos, concessão de diárias, entre outros custos.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

As notas de A a D levam em consideração a capacidade dos estados de manter o equilíbrio das contas públicas. Apenas o Pará atingiu nota na faixa A, que, segundo critérios do STN, considera a situação fiscal do Estado como excelente, muito forte ou forte e com risco de crédito quase nulo, muito baixo ou baixo.

Também foi avaliada a capacidade de pagamento feita pelo Tesouro Nacional, medida que ajuda a orientá-lo a conceder aval e garantir aos estados, ao Distrito Federal ou aos municípios a contratação de operações de crédito. Outros 15 estados receberam B, o que significa situação fiscal forte ou boa, com risco de crédito baixo ou médio.

Mais seis estados receberam nota C, que avalia a situação fiscal como fraca ou muito fraca e o risco de crédito relevante ou muito alto. Por fim, quatro estados ganharam D e foram classificados com situação fiscal em desequilíbrio.

A publicação do Boletim de Finanças Públicas dos Entes Subnacionais é vista como uma importante ferramenta para subsidiar o debate relativo à situação fiscal da Federação.



CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIDORES

PROGRAMA PREVÉ A REALIZAÇÃO DE CURSOS E A CRIAÇÃO DO OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, PARA COMPARTILHAR AS BOAS PRÁTICAS E DIVULGAR TRABALHOS INTELECTUAIS DE SERVIDORES

TEXTO: EVANDRO FADEL/SEAP-PR
FOTOS: ROGÉRIO MACHADO E ORLANDO KISSNER/ANPR

0

Governo do Paraná decidiu aprimorar o investimento na formação e na capacitação intelectual dos servidores públicos, apresentando um conjunto de ações que serão coordenadas pela Escola de Gestão do Paraná – novo nome da Escola de Governo, vinculada à Secretaria da Administração e da Previdência (Seap-PR).

Os principais projetos são o Programa de Aprendizado para Resultados e o Observatório de Inovação em Gestão Pública do Paraná. Ambos serão estendidos para os servidores dos municípios paranaenses, além daqueles que servem ao Estado. Eles foram apresentados aos funcionários públicos, em maio, pelo secretário da Administração e da Previdência, Reinhold Stephanes.

Segundo ele, a falta de boa gestão pública talvez tenha sido um dos principais problemas do País, nos últimos anos. Por isso, acentuou a importância da valorização do funcionalismo. “Existem pessoas extremamente capazes no setor público. O que falta, muitas vezes, é a nossa capacidade de encontrar e de valorizar as potencialidades de cada um e motivá-los para efetivamente inovarem”, comentou.

Stephanes está na vida pública há algumas décadas e já exerceu várias atividades nos executivos federal e estadual e como parlamentar. Ele destacou dois segredos para a boa gestão pública: “cada servidor precisa entender e incorporar a ideia de que é ser servidor público, algo extremamente nobre, pois trabalha e

dedica-se à sociedade. E, também, é preciso treinamento, muito aprendizado e estudo, porque as oportunidades existem”, ensinou.

A gerente-executiva da Escola de Gestão do Paraná, Francine Lia Wosniak, explicou que a instituição passará a atuar de forma mais ampla. “O foco será em ações de desenvolvimento de competências essenciais da Administração Pública, alinhadas à agenda estratégica de Estado e governo, de modo a contribuir com a melhoria da qualidade da gestão e a fortalecer a formação contínua dos servidores”, disse.

FOCO EM RESULTADOS

A partir de diagnóstico realizado com a ajuda da consultoria do Instituto Publix, vencedor de licitação, e com financiamento do Banco Mundial, a Escola de Gestão organizou um programa de aprendizagem, com foco em resultados. Na capacitação estratégica dos quadros públicos, estarão envolvidos os 19 centros de formação espalhados pelo Estado.

A previsão é atingir, aproximadamente, 30 mil pessoas com ações de forma presencial e a distância. Estão previstos 60 cursos e mais de 80 seminários dirigidos à alta administração, aos níveis gerencial, técnico e operacional e aos municípios estaduais. Entre as determinações, está a aplicação do conhecimento nos locais de trabalho do servidor. “O aprendizado precisa transformar a vida da pessoa e da sociedade”, defendeu Francine.

Momento especial da vida dos servidores públicos, a aposentadoria também foi pensada no momento de elaboração da proposta de aprendizagem. Um dos módulos tratará, especificamente, das necessidades daqueles que se aposentarão nos próximos cinco anos, preparando-os para a nova situação de vida.



FRANCINE WOZNIAK: “O APRENDIZADO PRECISA TRANSFORMAR A VIDA DA PESSOA E DA SOCIEDADE”



REVISTA

A Escola de Gestão do Paraná estuda, ainda, a publicação, com periodicidade trimestral, de uma revista eletrônica – que pode vir a ser impressa –, para divulgação, compartilhamento e valorização do capital intelectual produzido pelos servidores públicos paranaenses. A intenção é garantir o máximo de visibilidade para aqueles que desenvolveram os projetos e promover discussão em torno de suas ideias, criando condições de aplicabilidade na administração.

ESPAÇO VIRTUAL

O Observatório de Inovação em Gestão Pública é um espaço virtual de compartilhamento de ações, desenvolvido em parceria com a Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar) – que ficará disponível para acesso nos sites do governo. Por meio dele, serão publicadas as boas práticas de gestão e os conhecimentos acadêmicos produzidos pelos agentes públicos que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Ele foi criado por uma equipe da Escola de Gestão durante um ano e meio. Com o objetivo de ter amplo repertório de experiências que possam ser analisadas e, eventualmente, aplicadas pelos servidores dos órgãos estaduais e municipais, o observatório foi dividido em campos. O de Boas Práticas em Gestão Pública mostrará as ações que evidenciem melhorias nos processos de trabalho, prestação de serviços e agilidade no tempo de resposta ao cidadão.

Já em Práticas Nacionais e Internacionais, serão selecionados cases em áreas estratégicas à gestão pública. Em Publicações, estarão armazenadas produções acadêmicas dos servidores públicos estaduais, enquanto Rede de Especialistas será o espaço de interação on-line para debates e discussões de temas específicos, com participação de consultores convidados e servidores públicos. ♦



MODERNIZAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO

INICIATIVA PIONEIRA DA SAD-PE É BASEADA NO MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DOS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO

TEXTO: JULIANA ANDRADE LIMA/SAD-PE
FOTOS: SHUTTERSTOCK E JOYCE WARREN/SAD-PE

Responsável pelo desenvolvimento organizacional do Estado, a Secretaria de Administração de Pernambuco (Sad-PE) está implantando um projeto pioneiro para modernizar e melhorar a gestão de pessoal. A expectativa é obter melhor aproveitamento dos servidores, levando em consideração as habilidades, os conhecimentos e as atitudes de cada um e as atividades desempenhadas.

Para isso, está sendo realizado o mapeamento das competências e o dimensionamento da força de trabalho dos cargos efetivos dos órgãos do Poder Executivo. A iniciativa vai auxiliar ainda na solicitação de concursos públicos e no planejamento e no controle das fases do certame – como a elaboração de editais –, além de subsidiar as seleções e realocações internas e as capacitações dos servidores.

“O aprimoramento do serviço público bem como a motivação do quadro funcional têm sido preocupação permanente do Governo de Pernambuco. E essa iniciativa refletirá diretamente na melhoria da qualidade de vida dos servidores, pois aproveitará cada profissional de acordo com seu real potencial”, ressaltou o secretário Milton Coelho.

A secretária-executiva da Secretaria-Executiva de Pessoal e Relações Institucionais (Sepri-PE), Marília Lins, disse que a Sad-PE está trabalhando continuamente, a fim de promover mudança de paradigma com relação à gestão de pessoas. “A va-

lorização do servidor e a adequação de suas competências ao ambiente de trabalho são temas fundamentais para essa mudança”. O projeto está sendo executado pela Sepri-PE, por meio do Núcleo de Gestão por Competências e Provimento (NGCOP).

O trabalho é dividido em várias etapas e conta com a colaboração de gestores e de servidores. “No momento inicial, é feita sensibilização com o quadro de pessoal para apresentar o projeto e explicar a importância do mapeamento de competências. O passo seguinte é a aplicação de um questionário, no qual os servidores têm a oportunidade de falar sobre suas atribuições diárias e expectativas”, explicou a gerente-geral de Gestão por Competências e Desenvolvimento de Carreiras do Estado (GGDEC), Heliane Lima.

SUGESTÃO DOS SERVIDORES

De acordo com a chefe do NGCOP, Alessandra Rodrigues, “a partir das informações coletadas e das visitas técnicas realizadas pela equipe da Secretaria de Administração, é produzido um relatório com um ‘raio x’ do órgão, traçando o perfil do quadro, com cálculo da demanda e do volume de trabalho, considerando, ainda, as sugestões dos servidores”.

O primeiro órgão do Poder Executivo a receber o projeto foi o Instituto de Criminalística de Pernambuco (IC-PE). O trabalho durou seis meses e ajudou a identificar soluções administrativas que contribuirão para tornar a gestão de pessoal mais moderna e eficiente. Em março, o processo foi iniciado na Agência Pernambucana de Águas e Clima (APAC), com a realização de uma reunião de sensibilização.

Nessa primeira etapa, os servidores debateram, junto com a equipe da Sad-PE, a importância do mapeamento de competências e do dimensionamento da força de trabalho, esclareceram dúvidas quanto ao projeto e asseguraram a participação e o envolvimento do corpo funcional da APAC, nas próximas ações desse processo.

De acordo com Alessandra Rodrigues, a escolha dos órgãos é feita a partir das mesas de negociações, que são encontros periódicos com representantes do governo e dos sindicatos das categorias – ou por demanda dos interessados. “Identificar as competências é um processo dinâmico, devendo ser uma prática contínua, devido ao fato de as instituições modificarem-se, assim como seu quadro de pessoal, necessidades organizacionais e pessoais, metas e objetivos”, afirmou.

CONCURSOS PÚBLICOS

O projeto de mapeamento também pretende otimizar os concursos públicos, assegurando a contratação mais



REPRESENTANTES DE VÁRIOS
ÓRGÃOS DO GOVERNO PARTICIPAM
DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

direcionada e eficiente, com base nas reais necessidades dos órgãos – o que irá gerar redução de gastos para o Estado. Para isso, a Sad-PE aplicará uma metodologia nas áreas que tenham necessidade de demandar esses concursos.

Será realizado um estudo aprofundado para conhecer que tipo de profissional o órgão está realmente precisando e quantas pessoas são necessárias para desenvolver cada tipo de atividade, por exemplo. Nesse processo, os gestores de pessoas terão papel fundamental, pois irão trabalhar junto com uma comissão, a fim de formalizar, dentro das normas atuais, um pedido de certame à Secretaria de Administração.

CAPACITAÇÕES PLANEJADAS

A Sepri-PE, por meio do NGCOP, reuniu gestores de pessoas de diversos órgãos estaduais, para apresentar as diretrizes do projeto de planejamento e de estruturação de força de trabalho na esfera governamental e da padronização das etapas que compõem a fase interna dos certames.

Com base nesse encontro, serão planejadas capacitações na área, em parceria com o Ministério Público de Pernambuco (MPPE), a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) e o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE). Para tanto, os gestores responderam a um questionário sobre as dúvidas e as críticas acerca do assunto, para, com essas respostas, serem padronizados documentos necessários para a elaboração de um concurso e normatizada legislação para o processo.

“Atualmente, já não basta capacitar profissionais para responderem às demandas da gestão contemporânea. É preciso definir quais são as competências que serão capazes de assegurar a excelência, cujo resultado trará maior benefício para a população”, concluiu a chefe do NGCOP, Alessandra Rodrigues. ♦



IDEIAS INOVADORAS QUE GERAM ECONOMIA

GOVERNO DO PIAUÍ PROMOVE UMA SÉRIE DE BENFEITORIAS QUE BENEFICIAM NÃO SÓ OS SERVIDORES PÚBLICOS COMO TAMBÉM A POPULAÇÃO

TEXTO: ELI LOPES/SEADPREV-PI
FOTOS: JARBAS SANTANA

A

Secretaria de Administração e Previdência do Piauí (SeadPrev-PI) tem promovido ações para melhorar a gestão pública, como a criação das superintendências de Licitação, Gestão de Gastos e Previdência Social – que têm possibilitado clareza nos contratos, ordenamento de despesas e resgate da política de fortalecimento do regime de previdência.

No primeiro ano de gestão do atual governo, realizaram-se o recadastramento para atualização dos dados dos servidores e a interligação do ponto eletrônico à folha de pagamento, e, em breve, será feito o cruzamento das folhas de pagamento entre os diversos órgãos públicos, para coibir irregularidades, como acumulação indevida de cargos.

O outro grande desafio que a Administração Pública piauiense superou foi o de fortalecer o fundo de previdência do Estado. “Como no resto do mundo, a conta da Previdência Social não fecha. Por isso, estamos fazendo uma brigada para capitalizar o fundo com a geração de receita por meio dos bens estaduais”, afirmou o titular da SeadPrev-PI, Franzé Silva.

ÁREAS DE INOVAÇÃO

O governo também passou a oferecer linha de crédito consignado, com juros mais baixos, para que o funcionário público possa adquirir a sua casa própria com o Programa Habitar Servidor. Com o aproveitamento dos royalties para o Estado, pode-se obter receita com a exploração de produtos da área da mineração.

A fim de melhorar a estrutura da Colônia de Férias do Servidor, em Luis Correa, o governo irá recorrer à Parceria Públí-

co-Privada (PPP). Espera-se estimular e profissionalizar a atividade do turismo no litoral piauiense. A ideia é criar o Complexo Turístico do Estado do Piauí, com uma estrutura moderna para dar conforto aos servidores estaduais.

Pensando na saúde dos colaboradores, a Escola de Governo do Piauí (Egepi) oferece o Programa Bem-Estar Servidor, com preparação para a aposentadoria e ginástica laboral. Na sede da SeadPrev, há postos médico e odontológico (no Bloco 1, do Centro Administrativo), além de um de vacinação – que funciona todas as terças-feiras.

MELHORAS VISÍVEIS

Já no Centro Administrativo, foi implantado o sistema de Wi-Fi livre. A iniciativa foi realizada em conjunto com a Agência de Tecnologia do Piauí e resultou, também, na inauguração do Polo Tecnológico do Piauí, que abrange ampla proposta de inovação e de sustentabilidade.

Esse projeto possui ações importantes, como a Câmara Técnica Setorial de Tecnologia da Informação. No polo, foi criada a primeira escola de robótica do Estado, a Delta TRON, que conquistou 12 medalhas de excelência. Atualmente, o projeto conta com 11 empresas – sendo



FRANZÉ SILVA: INTENÇÃO É
REDUZIR O GASTO PÚBLICO



sete fundadoras e quatro parceiras, com previsão de faturamento de R\$ 1 milhão para este ano.

Também está prevista a instalação de um projeto de energia solar no Centro Administrativo, uma ação da SeadPrev e da Secretaria de Mineração. A intenção é reduzir o gasto público. “A estimativa é de uma economia de R\$ 1,3 milhão, por ano, aos cofres públicos”, comentou Franzé.

Outro passo importante que será adotado na contenção de despesas é a abolição do papel na máquina pública. “Em um futuro próximo todos os processos e documentos serão digitais”, garantiu o secretário. As iniciativas visam ao cumprimento prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal, que exigiu readequação da máquina administrativa. Os investimentos e os salários dos servidores também estão garantidos.

PARA O CIDADÃO

Para ajudar o cidadão, o governo inaugurou Espaços da Cidadania em Teresina e em várias cidades do interior – 17 salas estão abertas. Nesses espaços, funcionam serviços que facilitam a vida da população, como o posto do Instituto de Assistência à Saúde do Servidor do Estado do Piauí (Iaspí-Saúde), Detran-PI, Sine, Tribunal Regional Eleitoral, Junta Comercial, Receita Federal, Secretaria de Fazenda, Defensoria Pública, Secretaria de Segurança, Instituto de Identificação, Eletrobrás e Águas e Esgotos do Piauí (Agespisa).

Franzé Silva informou que o Estado está “focando na modernização e na agilidade, em prol do funcionalismo público. São 100 mil servidores e mais de 3 milhões de piauienses que dependem dos serviços públicos. O nosso desafio é seguir em frente, com consistência e capacidade de responder às mudanças”, concluiu. ♦

R
J

PRIORIDADES DAS ENTREGAS GOVERNAMENTAIS

O INTUITO É REDUZIR INCONSISTÊNCIAS PROVENIENTES DA ESCALA DE VALORIZAÇÃO DE PERFORMANCE DE NATUREZA QUALITATIVA, AO MESCLAR CRITÉRIOS TÉCNICOS E POLÍTICOS

TEXTO: DANIELA RIBEIRO/SEPLAG-RJ
FOTOS: ANDRÉ GOMES DE MELO E ROGÉRIO SANTANA

Ao analisar comparativamente as políticas públicas do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, a Subsecretaria de Articulação e Gestão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (Subage/Seplag-RJ) desenvolveu um modelo de priorização de ações governamentais, levando em conta critérios objetivos e subjetivos.

O primeiro desafio foi definir qual seria o objeto de classificação do modelo. Tendo em vista a abrangência do conceito de políticas públicas, definiu-se como entregas governamentais o conjunto de ações ou de programas do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 do Estado, como, por exemplo, Bilhete Único, Lei Seca e Renda Melhor.

Assim, trabalhou-se na delimitação do modelo de classificação de opções, segundo a importância. O intuito é reduzir possíveis inconsistências provenientes da escala de valoração de performance de natureza qualitativa, ao mesclar critérios técnicos, objetivos e transparentes com percepções de natureza política e subjetiva dos atores envolvidos.

Em resumo, o modelo de priorização envolveu análise de sensibilidade da equipe técnica frente às primeiras classificações e calibragens de pontuação bem como os seguintes passos:



ETAPAS DO PROCESSO

O primeiro passo, a identificação de políticas públicas que seriam objeto de classificação, deu-se por análise técnica de cada macroárea para agrupar ações e programas do PPA 2016-2019, em entregas governamentais à sociedade. No mapeamento, foram identificadas 244 entregas: 67 do capital humano, 43 da cidadania, 53 da economia e gestão, 52 da infraestrutura e 29 da qualidade de vida.

A segunda etapa foi a definição de um conjunto de critérios pelos quais cada uma das entregas foi analisada. Estipularam-se 10 critérios de dois tipos: peso político e criticidade. Entre as categorias dos critérios de peso político, estão as áreas de prioridade do governador – que consistem em temáticas selecionadas pela Casa Civil, como prioritárias no primeiro trimestre de 2016 –; os 100 compromissos do Governador – grupo de políticas que seriam realizadas ao longo do governo –; e

o impacto político – que se refere à visibilidade positiva ou negativa que a entrega governamental teria na mídia.

Os critérios que buscam avaliar a criticidade da entrega foram sete: relevância social, dependência de outra política, nível de maturação, abrangência política (alcance), urgência e gravidade, áreas prioritárias e anexo de metas prioritárias. Após essa definição, no terceiro passo, estipulou-se o peso de cada um deles na classificação das entregas. Para tanto, foi realizada comparação por pares de critérios de decisão.

O quarto passo foi a definição da matriz de pontuação das entregas governamentais e a análise de cada uma delas por critério. Esse trabalho de análise envolveu três fases: análise das entregas por macroárea, apresentação para toda a equipe das entregas de cada macroárea e suas pontuações e reclassificação após nivelamento metodológico e conceitual dos critérios.

Finalmente, para a obtenção de uma lista de políticas classificadas e ordenadas por macroárea, foram aplicados pesos definidos no terceiro passo às pontuações obtidas por cada entrega governamental, analisada critério a critério (quarto passo). Após a pontuação e ordenação das entregas, elas foram classificadas em quatro faixas, conforme o grau de importância: muito alta, alta, intermediária e baixa.

Com base em tal classificação, foi possível estabelecer priorização das entregas governamentais políticas, o que permitiu o desenho de nova forma de acompanhamento do planejamento – PPA – e do orçamento – execução. A priorização permite, ainda, o cruzamento com a análise das entregas que são obrigações legais do Estado bem como daquelas que são exclusivas do Estado. O objetivo é que o modelo e o acompanhamento por ele proporcionado sejam instrumentos úteis para auxiliar na tomada de decisão e na melhoria da qualidade do gasto. ♦





PROJEÇÕES DO ESTADO PARA 2035

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE VISA FORTALECER A CAPACIDADE DE GOVERNO PARA ADOÇÃO DE NOVO PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO ESTADUAL

TEXTO E FOTOS: ASCOM/SEARCH-RN

Administrar o Rio Grande do Norte com foco no desenvolvimento a médio e longo prazo é um dos objetivos do Governança Inovadora – maior projeto de modernização da gestão pública já realizado no Estado. Lançado em agosto de 2015, sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e das Finanças (Seplan-RN) – e com suporte da consultoria do Instituto Publix –, o projeto representa um passo importante para tornar a máquina pública local mais eficiente.

O Mapa Estratégico do RN foi apresentado, em maio, pelo governador Robinson Faria. “Esse projeto planeja o futuro do Rio Grande do Norte e possibilita identificar potenciais, projetar ações e prioridades, qualificar servidores e apresentar o novo modelo de governança. Na elaboração do Mapa Estratégico, foi importante ouvir a sociedade e instituições para deixar um legado às próximas gerações. Nossa principal objetivo sempre será oferecer mais e servir melhor a população”, destacou.

Além de estabelecer visão de longo prazo, com horizonte para os próximos 20 anos, também são pretensões específicas do Governança Inovadora: estruturar e detalhar uma carteira de projetos estratégicos de apoio à implantação dessa nova visão, implantar estruturas administrativas inovadoras para alcançar e manter um equilíbrio fiscal sustentável bem como ampliar a capacidade de entregar mais e melhores obras e serviços à população norte-rio-grandense.

O trabalho é organizado em quatro frentes principais: Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento, Modelagem de Processos para Resultados, Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo e Contratualização de Resultados.

MAPA ESTRATÉGICO

Ações importantes já foram concretizadas, como o mapeamento dos principais processos críticos, envolvendo secretarias finalísticas responsáveis pela implementação de políticas públicas e secretarias centrais responsáveis pela gestão interna; diagnóstico interno, com o objetivo de identificar potencialidades e disfuncionalidades da estrutura organizacional atual; estudos econômicos, de cenários e de grupos focais, com a participação de segmentos da sociedade, além de uma pesquisa interativa, realizada pela internet, com a população, visando a identificar expectativas por parte do cidadão para a definição da estratégia.

As iniciativas prioritárias para a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte (Searh-RN), dentro do projeto, visam, por exemplo, ao fortalecimento da Tecnologia da Informação e Comunicação, ao aperfeiçoamento do sistema de compras e do gerenciamento do patrimônio do RN bem

A man in a dark suit and tie is speaking into a microphone at a podium. He is gesturing with his hands as he speaks. Behind him is a large, colorful banner with the text 'PROJETO RN GRANDE' and 'PROJETO NA ECONOMIA'. The banner also features the coat of arms of Rio Grande do Norte and the text 'PROJETO RIO GRANDE' and 'PROJETO NA ECONOMIA'.

GUSTAVO NOGUEIRA: PROPÓSITO DE TORNAR O RN ECONOMICAMENTE MAIS DINÂMICO

como à otimização da folha de pagamento e do programa de capacitação para servidores públicos estaduais.

Para o titular da Searh-RN, Cristiano Feitosa, por meio do Governação Inovadora, o Rio Grande do Norte tem a oportunidade ímpar de aperfeiçoar seus processos internos, em perspectiva de inovação alinhada aos anseios da população. “O legado que esse projeto vai deixar para o Estado é a sua maior valia. É a confiança de que os investimentos nos mais variados setores da Administração Pública corresponderão positivamente para tornar o RN referência na definição de metas e na obtenção de resultados”, afirmou. ♦

GOVERNANÇA INOVADORA

O projeto levou em consideração lições aprendidas de outras experiências de modernização da gestão e foi concebido, por um lado, a partir de componentes clássicos previstos nos termos de referência. Por outro lado, teve caráter peculiar na definição da sua estratégia, metodologia e plano de trabalho, buscando adequação às especificidades do Rio Grande do Norte.

É, acima de tudo, um projeto criado para quebrar paradigmas e refundar o Estado, a partir do diálogo com a sociedade, como acredita o diretor do Instituto Publix, Caio Marini. “Esse processo, que tem como pilares o diálogo com a sociedade e o comprometimento dos servidores, significa adotar nova forma de governar: do governo que governa para a sociedade para o governo que governa com a sociedade”.

Quando concluído em sua totalidade, o projeto vai contribuir para a melhoria da confiança na rela-

ção do RN com a sociedade. Vai colaborar, também, para a integração e a sinergia de outras iniciativas, visando à atração de investimento e ao desenvolvimento do Estado. O Governança Inovadora é financiado com recursos do tesouro estadual, por meio de financiamento do Banco Mundial/RN Sustentável.

Para o secretário de Planejamento e das Finanças, Gustavo Nogueira, a modernização da gestão pública representa um passo significativo para tornar a máquina pública local mais enxuta, além de fortalecer um modelo de governança em sintonia com as necessidades da sociedade. “Com os olhos no futuro, sem perder de vista o presente, o Governo do Estado constrói uma agenda estratégica articulada a um novo modelo de Governança Pública, com o firme propósito de chegarmos a um Rio Grande do Norte economicamente mais dinâmico, melhor distribuído e socialmente mais justo”, pontuou.



NOTA 10 NO RANKING DA TRANSPARÊNCIA

INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA E EM PESSOAL TORNARAM O ESTADO UM MODELO DE GESTÃO. O ZELO E A LISURA COM O BEM PÚBLICO SÃO UMA DAS MARCAS DO GOVERNADOR CONFÚCIO MOURA

TEXTO: CLEUBER PEREIRA/SECOM-RO
FOTOS: MARCELLO CASAL JR/ABR E DAIANA MENDONÇA/SECOM-RO

Classificado com nota 10 no Ranking Nacional da Transparência, o Estado de Rondônia comemora o resultado do esforço que vem fazendo para executar seu projeto de gestão. A receita é simples: o zelo e a lisura com a coisa pública. A administração, ao mesmo tempo, desdobra-se para produzir atos modernos que estejam à altura das exigências e das necessidades da população rondoniense.

A posição privilegiada no ranking da transparência, atestada pelo Ministério Público Federal (MPF), foi comemorada pelo governador Confúcio Moura. Ele disse que se sente recompensado pelos esforços dispendidos, mas entende que ser justo e transparente é obrigação de todos aqueles que administram ou guardam recursos públicos, conforme previsão constitucional.

Confúcio sustentou que não há nada de extraordinário em fazer uma administração de resultado e legalmente correta, "mas ser destacado com nota máxima, realmente, enche-nos de satisfação e orgulho", confessou.

A avaliação foi divulgada pela Procuradoria-Geral da República (PGR), faz um comparativo dos dados apurados em 2015 (1ª etapa) e em 2016 (2ª etapa) e destaca que, com a atuação firme do MPF, em todo o País, o projeto avançou bastante, sendo possível constatar melhora considerável nos níveis de transparência de estados e de municípios brasileiros.

De acordo com o texto, "na evolução da média dos governos

estaduais, estão em destaque Mato Grosso do Sul, Amazonas e Rondônia. Em 2015, as notas eram 1,4, 4,6 e 5,2, respectivamente. Nesta segunda etapa, os estados foram classificados com as seguintes médias: 9,1, 7,5 e 10".

ESFORÇO LOCAL

O controlador-geral do Estado, Francisco Netto, comentou o caráter firme e orientador do MPF, no âmbito das administrações, em relação ao projeto da transparência que exige esforços e importantes investimentos em tecnologia e no treinamento do capital humano – sem o qual não há como combater a corrupção e, muito menos, manter a transparência dos atos de gestão.

No caso de Rondônia, o controlador enumerou uma série de medidas determinadas pelo governador Confúcio Moura para atender as exigências legais, que vão da implantação de um sistema de compras e licitações, com recursos tecnológicos, que dinamiza as ações e dificulta erros e atos de má-fé até o controle racional e estritamente necessário das concessões de diárias e passagens e o treinamento teórico e prático dos controles internos de todos os órgãos da Administração, como ferramenta fundamental de combate à corrupção.

MELHORIAS SOCIAIS

Essas e outras medidas que incluem a participação do cidadão no portal local, indagando, sugerindo e criticando – com 100% de resposta –, segundo ele, certamente influíram no resultado da apuração feita pelo MPF, que destacou o Estado de Rondônia em primeiro lugar no Ranking Nacional da Transparência.

Netto informou, ainda, que todo o trabalho em Rondônia está em evolução, a começar pelo projeto de um



GOVERNADOR CONFÚCIO MOURA:
"SER DESTACADO COM NOTA MÁXIMA ENCHE-NOS DE SATISFAÇÃO E ORGULHO"

RANKING

No geral, segundo os dados da PGR, o nível de transparência de estados e de municípios brasileiros aumentou, aproximadamente, 31% em seis meses, a partir da atuação coordenada pelo MPF, em todo o País, conforme resultado obtido pelo projeto Ranking Nacional da Transparência, patrocinado pela Câmara de Combate à Corrupção do MPF.

Na primeira análise dos portais da transparência, em 2015, apenas sete municípios e um estado conquistaram nota 10 na avaliação. Já nesta segunda análise, o número de municípios com a nota máxima subiu para 120, enquanto o de estados subiu para três, em que se destaca o Estado de Rondônia em primeiro lugar. Os outros dois estados no mesmo nível são Espírito Santo e Ceará.



novo layout do portal, nos níveis dos grandes portais da iniciativa privada, capaz de inovar e de melhorar a participação do cidadão. Também está previsto o desenvolvimento de um aplicativo para que qualquer pessoa possa acessar todos os dados da gestão fiscal, perguntar, oferecer denúncia, tudo gratuitamente, e com opção para anexar foto, imagem e voz.

Em andamento, está também a proposta de formalização de um termo de cooperação entre a Controladoria-Geral do Estado (CGE), o Ministério Público Estadual (MPE), o Tribunal de Contas de Rondônia (TCER) e a Associação Rondoniense de Municípios (Arom), com o objetivo de desenvolver, junto aos municípios, as ações necessárias – cursos e treinamentos, entre outros – visando a melhorar as medidas de transparência e de combate à corrupção.♦

RR

QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR

CURSOS DE CAPACITAÇÃO, DESCONTOS NO COMÉRCIO LOCAL, ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS E PROGRAMA BELO DENTE SÃO ALGUMAS AÇÕES QUE O GOVERNO OFERECE AOS SEUS COLABORADORES

TEXTO E FOTOS: ALEXSANDRA MONGAÇAS

A

Secretaria de Estado da Gestão Estratégica e Administração de Roraima (Segad-RR) retomou as atividades da Escola de Governo e as ações do Programa de Qualidade de Vida do Servidor, que visam à oferta de cursos de capacitação e à promoção da saúde, além de descontos no comércio local.

O projeto da Segad-RR é realizado em parceria com a Secretaria de Estado da Saúde de Roraima e a Universidade Estadual de Roraima (UERR) e tem atividades que ocorrem, de forma simultânea, durante todo o ano. Outra iniciativa que se destaca é a vacinação dos servidores, totalizando mais de 1.351 doses.

Já o Cartão do Servidor garante descontos em diversos estabelecimentos, como faculdades, escolas de idiomas e restaurantes. São mais de 20 empresas parceiras que oferecem descontos que variam de 5% a 50%. Uma delas é a Wizard, cujo desconto chega a 20% para servidores e para dependentes, em cursos de inglês, francês e espanhol.

Outra grande parceria firmada pelo governo foi com a Rede Cinemark – a qual chegou recentemente ao Estado – que beneficia os funcionários públicos com 50% de desconto na entrada de qualquer filme em exibição. “Vamos trazer mais cultura para



o servidor tão esquecido nesses tempos. É um programa cultural que todos gostam”, frisou o titular da Segad-RR, Frederico Linhares. O cartão pode ser solicitado no Portal do Servidor ou na secretaria. Desde outubro do ano passado, mais de 4 mil cartões foram distribuídos aos servidores e a seus dependentes.

PLANO DE CARREIRA

Após 11 anos de espera, os servidores do quadro geral do Governo de Roraima foram beneficiados pela governadora Suely Campos, com a sanção do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) – ato que contemplará quase 5 mil colaboradores e foi produzido



BELO DENTE

O governo roraimense também lançou o Plano Odontológico Belo Dente. Os servidores estaduais da Administração direta têm duas opções de planos com baixo custo, com desconto diretamente em folha de pagamento. O secretário Frederico Linhares ressaltou que esse convênio não gera custo ao Estado, tratando-se de mais um benefício que a governadora Suely Campos está proporcionando aos servidores e a seus dependentes.



FREDERICO LINHARES: É IMPORTANTE VALORIZAR O SERVIDOR

em conjunto com o Sindicato de Trabalhadores Civis Efetivos do Poder Executivo do Estado de Roraima (Sintraime).

A lei que trata do plano é a 1.032/2016. O novo modelo traz vários avanços nas carreiras dos servidores, tais como: instituição do adicional de qualificação, que acrescentará até 25% a mais aos vencimentos; progressões horizontais de 3%; progressões verticais em cinco classes, com 26% de aumento salarial; carreiras com amplitude de quase 200% em relação aos vencimentos iniciais.

Outro avanço introduzido pelo novo PCCR foi a abolição do quantitativo de vagas por classes, o que prestigia poucos em detrimento da maioria. Agora, atendidos aos requisitos, todos os servidores poderão progredir verticalmente com tranquilidade, até o fim da sua tabela de vencimentos.

Os profissionais que estão sendo enquadrados no novo plano terão um aumento de 96%, parcelados em três anos após a implantação. Um exemplo seria um trabalhador de serviços gerais que tem seu vencimento no valor de R\$ 613,12 e que passará a receber R\$ 1.546, após os três anos. ♦



PREVENÇÃO NOS DESASTRES NATURAIS

SECRETARIA DE ESTADO DA DEFESA CIVIL
DE SANTA CATARINA PLANEJA E COORDENA
AÇÕES DE PREVENÇÃO, GERENCIAMENTO DE
RISCOS E PRONTO ATENDIMENTO ÀS VÍTIMAS DE
DESASTRES NATURAIS

TEXTO: TAYANA CARDOSO/SEA-SC
FOTOS: SECOM-SC

As catástrofes naturais marcam a história dos catarinenses que já foram atingidos por enchentes, inundações, desabamentos, ciclones e até um furacão. A necessidade de superar e de se preparar para os fortes fenômenos que ocorrem na região de Santa Catarina fortaleceu uma das áreas de governo que, hoje, destaca-se pela credibilidade junto à população: a Defesa Civil.

Criado no dia 19 de maio de 1973, o órgão já esteve vinculado ao Gabinete da Casa Civil, à Secretaria-Executiva da Justiça e Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão. Desde 1990, a área dispõe do Fundo Estadual de Defesa Civil (Fundec), que é destinado a ações de socorro, de assistência às vítimas e de restabelecimento dos serviços essenciais em situação de emergência ou em estado de calamidade pública, além de reconstrução e prevenção.

Em 2011, a Defesa Civil foi alçada ao status de Secretaria de Estado, abrigando uma estrutura técnica e humana capaz de coordenar ações de pronta-resposta aos desastres e de planejar ações de prevenção e de gestão de risco. Estão agora ligados à secretaria o Conselho Estadual de Defesa Civil e o Grupo de Ações Coordenadas (GRAC), formado por representantes de órgãos, entidades, instituições e organizações, públicas ou privadas, governamentais ou não governamentais.

Com alertas e orientações, a Defesa Civil mantém a população preparada para agir em casos de desastres naturais

A secretaria também tem duas diretorias: de Prevenção e de Resposta aos Desastres. Hoje, 20 coordenadorias regionais da Defesa Civil estão espalhadas pelo Estado e garantem o cumprimento imediato dos protocolos de atendimento às vítimas, em caso de catástrofe, mobilizando tanto o GRAC quanto as equipes de socorro próximas.

RADAR METEOROLÓGICO

Na Diretoria de Prevenção, são desenvolvidas, por intermédio de três gerências, as atividades de monitoramento e de alerta, os programas de preparação aos desastres e as pesquisas e os projetos, além de gestão de produtos perigosos. A aquisição de radares meteorológicos para previsão de chuvas, granizo, neve e vendaval foi um dos passos fundamentais na prevenção.

Instalado em 2015, o radar do município de Lontras foi o primeiro equipamento exclusivo para o monitoramento climático no Estado. Ele cobre 77% do território catarinense – 192 municípios –, mas apresentou problemas e exigiu ajustes até que fosse garantido seu funcionamento e sua eficiência.

Um segundo radar será instalado na cidade de Chapecó e tem o início do seu funcionamento previsto para o primeiro semestre de 2017. Ele cobrirá 42% do território – 138 cidades –, mas com uma área de sobreposição em relação à cobertura do radar de Lontras. Também para o próximo ano, a Defesa Civil planeja cobrir 100% do território catarinense com um terceiro radar móvel, que atenderá a região Sul do Estado. O equipamento vai operar atrelado a uma carreta, podendo ser deslocado para áreas que necessitam de leituras mais específicas.

RESPOSTA AO DESASTRE

Na Diretoria de Resposta ao Desastre, uma gerência planeja e coordena as operações de assistência, como

socorro às vítimas, assistência à população afetada e controle de sinistros. A logística e a mobilidade necessária a toda a operação são de responsabilidade de outra gerência, enquanto uma equipe diferenciada segue atuando no auxílio da reabilitação dos cenários atingidos, analisando toda a necessidade de reestruturação dos serviços essenciais e de restabelecimento emergencial das estruturas e das obras de arte comprometidas.

Um dos exemplos de reestruturação são os kits de transposição que substituem pontes destruídas pelos desastres e criam acessos em alguns casos de deslizamento. As estruturas são instaladas com rapidez, restabelecendo a comunicação com comunidades isoladas e garantindo a chegada de alimentos e de doações aos atingidos.

PARCERIA

O apoio e a participação de toda a sociedade em casos de desastres naturais já são tradição em Santa Catarina, e a eficiência da Defesa Civil transformou a Secretaria não apenas em principal fonte de ações coordenadas como também de informação. Com alertas, monitoramentos climáticos e orientações de ação em seu site e nas redes sociais, a Defesa Civil mantém a população informada e preparada para agir em caso de cheias e de vendavais.

A cartilha “Comunicação em Desastres” foi feita para orientar a imprensa na melhor forma de ajudar as ações da Defesa Civil. “Seguimos atentos na gestão de riscos, buscando recursos para as ações estruturais necessárias às áreas vulneráveis e, também, mantendo-nos atualizados sobre as novidades no setor de defesa civil. Comemoramos, em maio deste ano, os 43 anos da Defesa Civil de Santa Catarina, com a realização de um Seminário Internacional que reuniu especialistas dos Estados Unidos, Portugal e Chile”, destacou o secretário da Defesa Civil, Rodrigo Moratelli. ♦





OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

POR MEIO DO PROJETO GOVERNO DIRETO, SERGIPE BUSCA MELHORAR O ATENDIMENTO À POPULAÇÃO COM INOVAÇÃO NA OFERTA DE SERVIÇOS PÚBLICOS

TEXTO: MÁIRA ANDRADE/SEPLAG-SE
FOTOS: VÍCTOR RIBEIRO/SEPLAG-SE

DESO

- Aferição de Hidrômetro
- Análise de Contas
- Atualização Cadastral
- Cancelamento de Débito Automático
- Cancelamento de Endereço Alternativo
- Certidão Negativa de Débito
- Conserto de Vazamento (Rede, Ramal e Caixa do Hidrômetro)
- Consulta de Débito
- Corte a Pedido
- Denúncia
- Desobstrução de Rede de Esgoto
- Encerramento de Contas

Um bom atendimento é fundamental para quem presta qualquer tipo de serviço. Partindo dessa premissa, em 2013, uma empresa de cartão de crédito realizou um estudo sobre qualidade no atendimento, com 1.620 consumidores. A pesquisa concluiu que, "para 53% dos testados, receber um ótimo serviço desencadeou as mesmas reações cerebrais do que sentir-se amado".

Nesse sentido, o Governo de Sergipe, por meio da Superintendência de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão, da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Sergipe (Sumog/Seplag-SE), tem buscado diversos mecanismos para atuar de forma mais incisiva no atendimento que é oferecido à população sergipana, nos Centros de Atendimento ao Cidadão (CEACs).

GOVERNO DIRETO

O mais recente mecanismo usado na área é o Governo Direto, um portal desenvolvido pela Sumog, em que se identificaram todos os processos de serviços públicos oferecidos ao cidadão, dentro dos CEACs. Após essa análise, detectaram-se os processos que podem ser total ou parcialmente virtualizados e os que serão exclusivamente presenciais – porém com melhorias, com a diminuição da burocracia na obrigatoriedade da entrega de có-



JOÃO AUGUSTO GAMA: ESTAMOS TRABALHANDO PARA MELHORAR O ATENDIMENTO À POPULAÇÃO

pias de documentos, otimizando, assim, o atendimento e reduzindo o tempo de solução dos problemas enfrentados pelo cidadão.

Em uma segunda etapa, a Sumog trabalhou o portal no sentido de orientar o cidadão, oferecendo informações sobre tudo que é necessário para a realização de cada serviço e os locais de atendimento. Com esse mecanismo, é reduzido, também, o tempo de espera da população, já que se pode fazer agendamento prévio com hora marcada, chamado de Agenda Direta.

Nessa mesma etapa, está sendo consolidado um cadastro único, no qual o cidadão administrará todos os seus dados de identificação, tendo como principal o CPF, informando RG, Carteira Profissional, Título de Eleitor, Carteira de Habilidaçāo, endereço de moradia, e-mails, telefones, entre outros – em determinados casos, como o dos servidores públicos estaduais, esses dados já estarão previamente cadastrados.

"Na Seplag-SE, temos um trabalho que, em grande parte, é voltado internamente para o governo, como folha de pagamento do servidor e orçamento do Estado. Mas temos também, por meio dos CEACs, um canal muito próximo de atendimento ao cidadão. Por isso, sempre buscamos alternativas para que o serviço oferecido a esse público seja de qualidade", informou o secretário João Augusto Gama.

"Queremos reunir, em um só lugar, todos os serviços que são oferecidos à população"

Luiz Antônio Uchôa

O novo sistema é uma ferramenta que oferece, ainda, o envio de um e-mail e de um SMS de confirmação do agendamento, no dia anterior à data marcada para o atendimento, além de possibilitar, para alguns serviços, a opção de direcionar o usuário automaticamente, para que ele possa resolver seu problema on-line.

O portal Governo Direto reúne mais de 80 serviços de 15 parceiros dos governos federal, estadual e municipal em um só lugar, com o intuito de facilitar a interação com o cidadão. Design moderno, acessibilidade, opções de navegação mais eficiente, definição por perfis de usuários, eventos da vida, além de interação com redes sociais, são alguns dos diferenciais que o portal possui.

IMPLEMENTAÇÃO

Todos os serviços oferecidos nos CEACs foram parametrizados nos últimos meses, para garantir a eficiência do portal. No mês de junho, foi iniciado o atendimento piloto da Agenda Direta no CEAC da Rua do Turista. Lá, a ferramenta é diariamente testada para que os coordenadores do projeto verifiquem como o sistema responde aos comandos e partam progressivamente para as demais unidades do CEAC.

"O Governo Direto é um projeto inovador do Governo de Sergipe. Queremos reunir, em um só lugar, os serviços que são oferecidos à população, facilitando a vida de quem precisa de algum serviço público", explicou o superintendente de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão, Luiz Antônio Uchôa.

Em outra etapa, serão disponibilizadas ações que facilitem ainda mais o atendimento, por meio da virtualização parcial ou total de alguns serviços prestados. "Estamos construindo esse processo de implantação cuidadosamente, disponibilizando todos os serviços dos CEACs, mas temos o objetivo de concentrarmos toda a oferta do Estado em um único lugar e transformá-lo no grande portal de serviços de Sergipe, com qualidade ímpar e fiscalizada rotineiramente, para garantir que todos que necessitem possam ser atendidos com excelência pelo Governo do Estado", finalizou Uchôa. ♦



NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA

O SECAD EM DADOS, A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O PRÊMIO EUDORO PEDROZA SÃO EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS DESENVOLVIDAS PELO GOVERNO DO TOCANTINS

TEXTO: VERÔNICA VERÍSSIMO/SECOM-TO
FOTOS: ANGÉLICA MENDONÇA E LIANA MARA/SECOM-TO

Com o intuito de minimizar os gastos com as despesas e controlar o orçamento, a Secretaria de Estado da Administração do Tocantins (Secad-TO) vem trabalhando na implantação de um sistema de dados: o Secad em Dados. Essa ação inovadora, com foco em gestão pública, irá possibilitar o acesso às informações corretas e atualizadas que auxiliarão na tomada decisões no âmbito da Administração.

A implantação do sistema, que tem sido desenvolvido por 12 profissionais do próprio corpo técnico da Secad-TO, teve início em dezembro de 2015. Ele desenvolve duas tecnologias relevantes: layout web responsivo – as informações exibidas são adaptadas a qualquer resolução de tela (smartphone, data show, tablet, notebook) – e código aberto e gratuito, que não gera custos aos cofres públicos, pois não há gastos com licenças.

A plataforma é subdividida em sete seções, em nível de diretorias: Folha de Pagamento, PlanSaúde, Diretoria de Transporte, Patrimônio, É pra já, Junta Médica e Corregedoria Administrativa. Duas já estão disponíveis (Folha de Pagamento e PlanSaúde) para o acesso do responsável pela gerência (sendo o diretor ou seu indicado), do secretário, Geferson Barros, e da equipe técnica que ele sugerir.

Conforme o gerente de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas, Marinaldo Oliveira Santos, o Secad em Dados permite visão global de toda a organização. "Os indicadores de desempe-



GOVERNADOR MARCELO MIRANDA CRIA A UNICET PARA MODERNIZAR GESTÃO PÚBLICA

nho, por exemplo, comportam avaliar alguns critérios para definir uma política pública que venha a assistir o cidadão", enfatizou.

Ainda segundo ele, foi criada uma comissão de estudos, composta pela superintendente de Gestão de Pessoal, Sandra Gondim; pelo diretor de Tecnologia da Informação, José Ribeiro Neto; e pela assessora técnica Patrícia Oliveira, para avaliar quais informações serão disponibilizadas em cada seção.

UNICET

Dando sequência aos projetos voltados para a gestão pública e seguindo os objetivos esboçados no Planejamento Estratégico 2016-2019, a Universidade Corporativa do Estado do Tocantins (Unicet) foi lançada com o intuito de elevar os patamares de desempenho e de desenvolvimento dos talentos humanos no Executivo estadual, por meio da qualificação e da educação dos servidores públicos.

O secretário Geferson Barros destacou a importância da parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e com a Universidade do Tocantins (Univins), para o processo de implantação e a oferta de cursos e de capacitações à distância. "A Unicet é um modelo eficaz e de roupagem moderna. Trata-se de um benefício para todos os servidores. É um presente", pontuou.

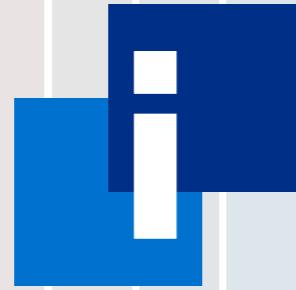
A Unicet foi lançada no dia 16 de maio de 2016, por meio da Lei nº 3.104, sancionada pelo governador Marcelo Miranda. A princípio, são 1.500 vagas disponíveis, sendo que o servidor poderá estudar presencialmente, em Palmas, ou virtualmente, nos 138 municípios tocantinenses. Serão oferecidos três cursos na modalidade à distância: Introdução ao Serviço Público, Considerações sobre a Lei nº 1.818/2007 e Aspectos Econômicos, Históricos e Geográficos do Tocantins.

Os instrutores são servidores especialistas em cada área dos cursos oferecidos. Mais detalhes em secad.to.gov.br/unicet.to.gov.br. ♦

EUDORO PEDROZA

O Prêmio Eudoro Pedroza é concedido a partir da identificação de projetos inovadores que contemplem as áreas temáticas da gestão pública.

Entregue anualmente, a premiação estende-se aos servidores públicos estaduais ativos e inativos da administração direta e indireta do Poder Executivo local. Além do reconhecimento pelos projetos inovadores, de autoria dos servidores públicos, o prêmio também homenageia pessoas que se destacam por iniciativas em prol do desenvolvimento social e econômico do Estado.



**IBADE – INSTITUTO BRASILEIRO DE
APOIO E DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO
ORGANIZADORA DE CONCURSOS PÚBLICOS**



O INSTITUTO é formado por uma equipe com mais de trinta anos de expertise em Serviço Público, sobretudo no planejamento, organização e execução de Processos Seletivos e Concursos Públicos.

CONCURSO PÚBLICO DA FUNCAB AGORA É IBADE



IBADE – INSTITUTO BRASILEIRO DE
APOIO E DESENVOLVIMENTO EXECUTIVO

www.ibade.org.br

**zetra 15
ANOS**



UTILIZE AS NOSSAS SOLUÇÕES SEGURAS E SEM CUSTO PARA O SEU RH

Com 16 anos de atuação, a Zetra é uma empresa de tecnologia que fornece sistemas de gestão de excelência para a área de Recursos Humanos. São mais de 200 gestores vinculados a empresas públicas e privadas de todos os portes e segmentos de atuação com as soluções inovadoras da Zetra.

É a única do seu segmento com a certificação ISO 27001, norma internacional que garante a gestão da segurança da informação. Além disso, a Zetra conta com a ISO 9001, que chancela a qualidade na gestão de todos os seus processos.



POR QUE ESCOLHER O ECONSIG?

- Sistema de gestão líder no mercado de crédito consignado
- Totalmente gratuito para empresas públicas e privadas
- Relatórios analíticos e inteligentes para o gestor de RH
- Acesso personalizado para os bancos, a empresa e o colaborador
- Cálculos da margem consignável, simulação de empréstimos, extratos e ranking de taxas de vários bancos
- Recursos antifraude



POR QUE ESCOLHER O ZOOM.RH?

- Tecnologia que auxilia o gestor no acompanhamento de despesas com pessoal
- Aliado no cumprimento dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal
- Reduz as chances de erros operacionais
- Relatórios gerenciais em planilhas, gráficos e textos explicativos
- Informações totalmente seguras com senha de acesso

CONTATOS COMERCIAIS



(11) 5181 7095



comercial@zetasoft.com.br

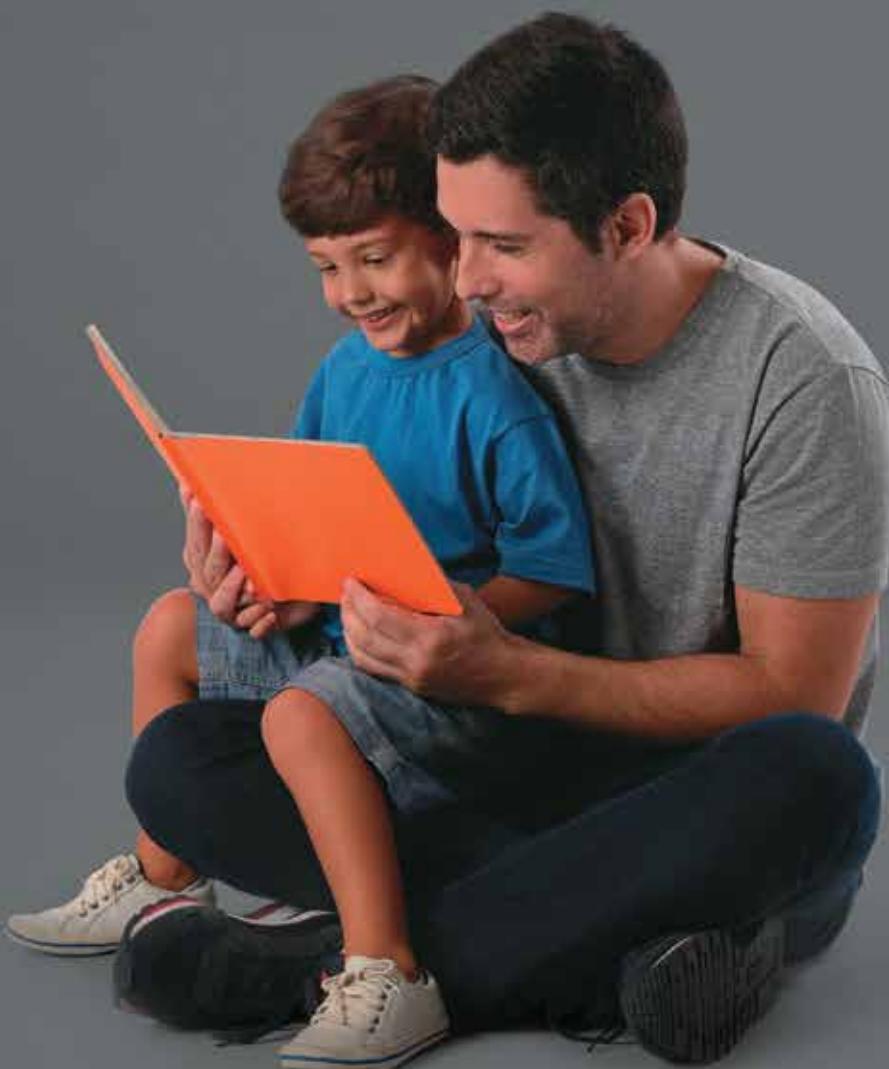
ZETRA.com.br

CONHEÇA AS DEMAIAS SOLUÇÕES ZETRA



Para acessar a página e saber mais da Zetra, use o leitor de QR Code do seu celular ou visite www.zetra.com.br

**JOÃO
É ESPECIALISTA
EM CONTAR
HISTÓRIAS
PARA O LUCAS.**



**A CAPEMISA
É ESPECIALISTA
NO JOÃO
E NO LUCAS.**



Para tudo na vida existe um especialista, e a CAPEMISA é especialista em vida. Porque tem Seguros de Vida e Acidentes Pessoais pensados para atender a todos os tipos de clientes, seja você pessoa física ou jurídica. Os planos são flexíveis e adequados à sua necessidade. Confie na segurança e na tradição de quem já está há mais de 55 anos no mercado de Seguros, Previdência e Capitalização.

**FALE COM SEU CORRETOR
E SAIBA MAIS SOBRE
A CAPEMISA SEGURADORA.**

Central de Relacionamento 4000-1130 (Capitais e Regiões Metropolitanas) 0800 723 30 30 (Demais Localidades)

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor 0800 940 1130 / 0800 723 40 30

(Atendimento exclusivo para deficientes auditivos e de fala) | Ouvidoria 0800 707 4936

capemisa.com.br | facebook.com/capemisa.seguradora

CAPEMISA Seguradora de Vida e Previdência S/A - CNPJ: 08.602.745/0001-32.

CAPEMISA
SEGURADORA
AS PESSOAS SEGURAS SÃO MAIS FELIZES