

EIXO 3 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Disciplina: D 3.2 – Administração Pública Brasileira (24h)

(Aula 6: Choque de Gestão em Minas Gerais)

Professor: Eduardo Granha Magalhães Gomes

2 a 4 de fevereiro de 2012

Choque de Gestão e Estado para
Resultados: o caso de
Minas Gerais (2003 a 2008)

Choque de Gestão

Choque de Gestão - conceito

“...conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz.” (Anastasia, 2006)

Choque de Gestão - conceito

- “...um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento.”
- Compreendem ações em distintas perspectivas de aplicação, que devem estar alinhadas entre si:
 - Macrogovernamental
 - Organizacional
 - Individual

(Vilhena, Martins e Marini, 2006)

Choque de Gestão - antecedentes

R\$2,4 bilhões de déficit em 2003

**Precariedade da
infra-estrutura
e serviços públicos**

As vinculações constitucionais comprometiam 103% da RCL

**Dificuldades para
cumprir em dia
as obrigações**

R\$1,3 bi de dívida com fornecedores

Inadimplência com o Governo Federal resultando em multas

72% da RCL comprometida com pagamento de pessoal

Ausência de recursos para gratificação natalina

Dificuldade para pagamento em dia dos servidores

**Dificuldades para
captação de recursos**

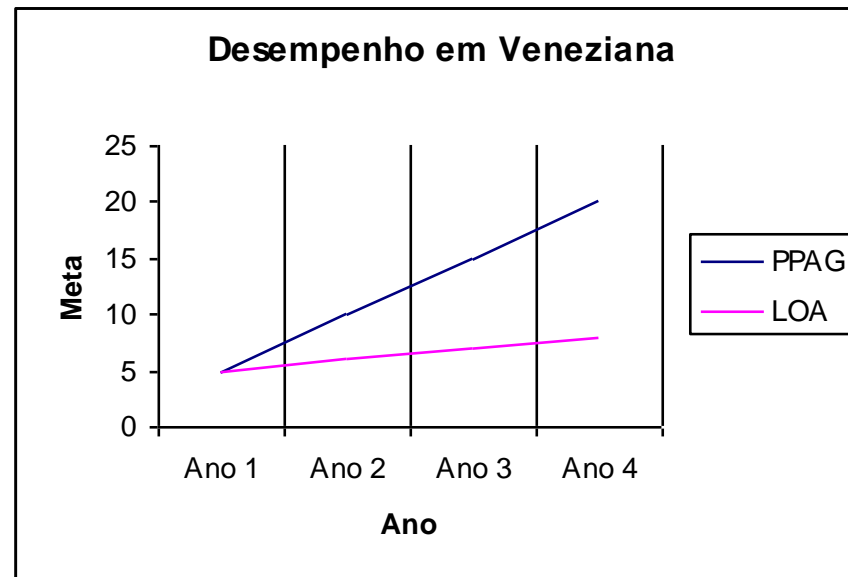
Repasses do Governo Federal Suspensos

Ausência de Crédito Internacional

Economia sem dinamismo

Choque de Gestão - antecedentes

- Contingenciamento ou fluxo errático de recursos na execução orçamentária
- Descolamento entre planejamento e orçamento



Choque de Gestão – medidas

- Racionalização da estrutura administrativa:
 - Unificação das secretarias de RH e de Planejamento na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)
 - SEPLAG passa a se incumbir das atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, logística, governança eletrônica e coordenação geral das ações de governo
 - Criação das câmaras de Planejamento, Gestão e Finanças, de Desenvolvimento Econômico e de Desenvolvimento Social, bem como da Junta de Programação Orçamentária e Financeira
- Criação do GERAES – unidade para gerenciamento intensivo de projetos estratégicos
- Extinção de cargos em comissão;
- Contingenciamento de 20% das despesas financiadas com recursos do Tesouro;
- Elaboração do orçamento de 2004 com déficit explícito de R\$1,4 bilhão

Choque de Gestão – medidas

- Reestruturação de Carreiras
- Projeto Estruturador de Modernização da Arrecadação Tributária
- Instituição de cotação eletrônica de preços
- Obrigatoriedade do pregão
- Elaboração de planejamento estratégico abrangente, de longo prazo, com foco em resultados

Choque de Gestão 2ª fase:

Planejamento estratégico
compreensivo com foco em
resultados

Planejamento estratégico

- Diagnóstico
- Elaboração de cenários
- Definição de objetivos estratégicos
- Definição de indicadores de resultados
- Elaboração da carteira de projetos

- Contratualização de resultados

Planejamento estratégico com foco em resultados

MG – instrumentos legais de planejamento



Mapa Estratégico

Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023

MINAS: O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – 2007/2023

Perspectiva Integrada do Capital Humano

Investimento e Negócios

Integração Territorial Competitiva

Rede de Cidades

Eqüidade e Bem-estar

Sustentabilidade Ambiental

ESTADO PARA RESULTADOS

ÁREAS DE RESULTADOS

Educação de Qualidade

Investimento e Valor Agregado da Produção

Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva

Rede de Cidades e Serviços

Vida Saudável

Inovação, Tecnologia e Qualidade

Qualidade Ambiental

Protagonismo Juvenil

Logística de Integração e Desenvolvimento

Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Defesa Social

QUALIDADE FISCAL

QUALIDADE E INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

PESSOAS INSTRUÍDAS, SAUDÁVEIS E QUALIFICADAS

JOVENS PROTAGONISTAS

EMPRESAS DINÂMICAS E INOVADORAS

EQÜIDADE ENTRE PESSOAS E REGIÕES

CIDADES SEGURAS E BEM CUIDADAS

Lógica da Construção das Áreas de Resultados

» Desafios setoriais

Desdobrados em:



» Objetivos Estratégicos

Traduzidos em:



» Resultados Finalísticos:
Indicadores e Metas

Materializados em:



» Projetos Estruturadores

» Agendas Setoriais

Resultados finalísticos

- » **Indicadores de desempenho das políticas públicas voltados, principalmente, para a medição dos impactos**

Projetos Estruturadores

- » **Iniciativas estratégicas para atuação do Estado, submetidas a uma intensiva metodologia de gerenciamento de projetos e privilégios quanto à liberação de recursos orçamentários.**
- » **Cada projeto possui um objetivo e escopo (traçados em seu planejamento 2007), e ações com metas e marcos para o período 2007-2011, que são detalhadas anualmente.**

Agenda Setorial

- » **Plano de ação construído a partir da identificação dos principais gargalos estruturais e administrativos que perpassam toda a organização e impedem a implementação da Estratégia de Governo;**
- » **Contém um conjunto comum de medidas em favor da implementação de melhorias de gestão - exemplos:**
 - » **Priorizar as aquisições de bens e serviços comuns por meio das formas eletrônicas de aquisição - em especial, o Pregão Eletrônico.**
 - » **Diminuir os prazos de licenciamento ambiental**

MINAS: O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – 2007/2023

Perspectiva Integrada do Capital Humano

Investimento e Negócios

Integração Territorial Competitiva

Rede de Cidades

Eqüidade e Bem-estar

Sustentabilidade Ambiental

ESTADO PARA RESULTADOS

ÁREAS DE RESULTADOS

Educação de Qualidade

Investimento e Valor Agregado da Produção

Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva

Rede de Cidades e Serviços

Vida Saudável

Inovação, Tecnologia e Qualidade

Qualidade Ambiental

Protagonismo Juvenil

Logística de Integração e Desenvolvimento

Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce

Defesa Social

QUALIDADE FISCAL

QUALIDADE E INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

PESSOAS INSTRUÍDAS, SAUDÁVEIS E QUALIFICADAS

JOVENS PROTAGONISTAS

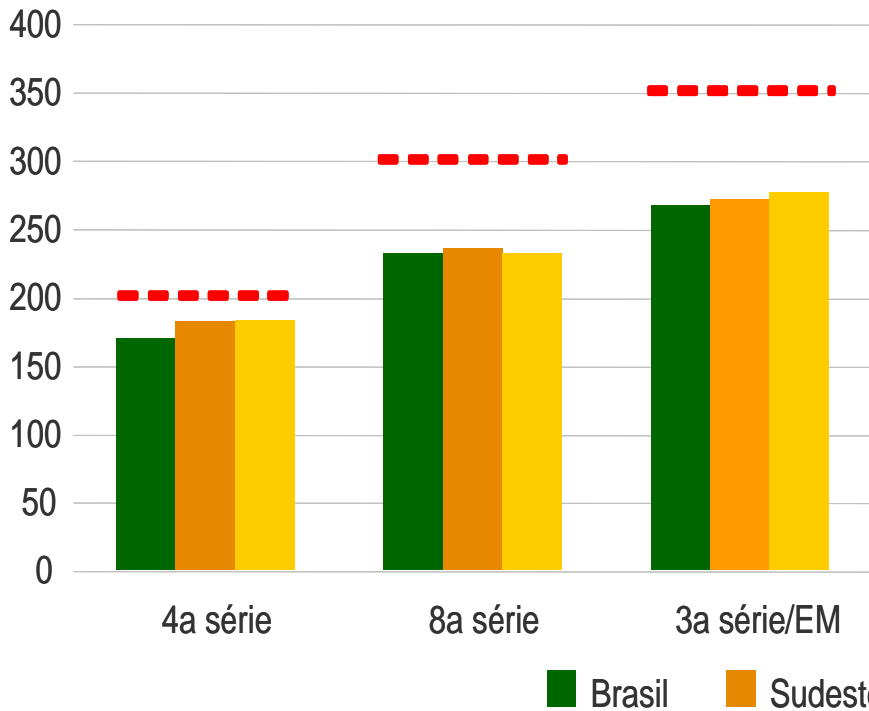
EMPRESAS DINÂMICAS E INOVADORAS

EQÜIDADE ENTRE PESSOAS E REGIÕES

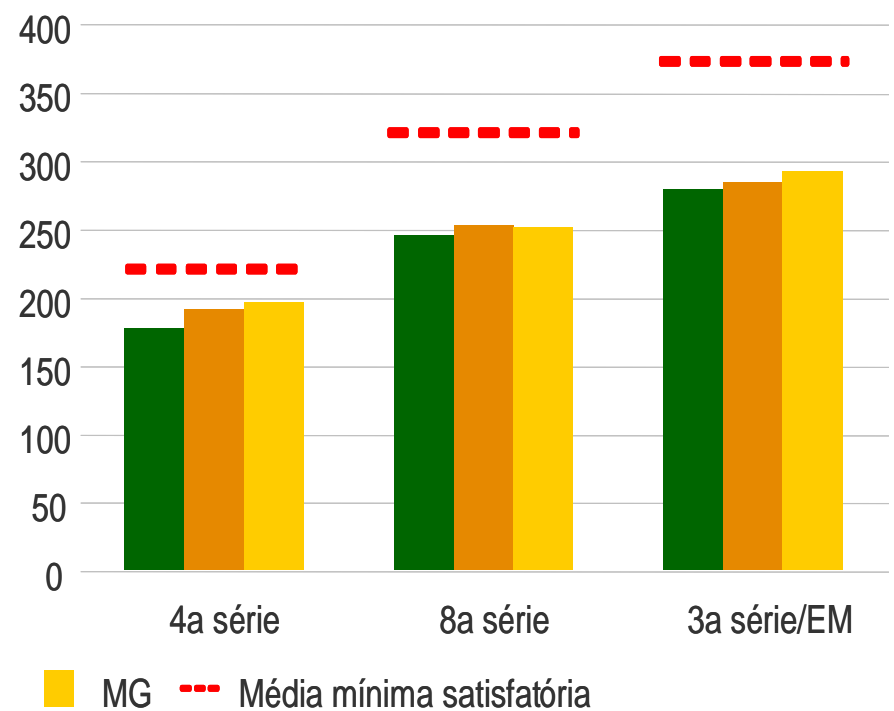
CIDADES SEGURAS E BEM CUIDADAS

Desafio

Média de Desempenho em Língua Portuguesa – SAEB 2003



Média de Desempenho em Matemática – SAEB 2003



Fonte: INEP

O Estado está acima da média nacional, mas ainda abaixo do mínimo satisfatório.

Objetivos

- » Promover um salto na escolaridade média da população, formada em um sistema eficiente, com altos níveis de equidade e orientado por padrões internacionais de custo e qualidade;
- » Reduzir as disparidades regionais de aprendizado em Minas Gerais;
- » Promover um salto de qualidade no ensino, orientado por padrões internacionais.

Resultados Finalísticos

INDICADOR	Status	2011	2023
Aumentar a escolaridade média dos jovens aos 15 e aos 18 anos de idade	6,6 / 8,4 (IBGE, 2004)	7,5 / 10	9 / 12
Aumentar o percentual de alunos lendo aos 8 anos	21,5% (SEE, 2006)	100%	100%
Aumentar o aprendizado dos alunos da rede estadual (PROEB) <ul style="list-style-type: none"> • 4ª. série/ 5º. ano do Ensino Fundamental • 8ª. série / 9º. ano do Ensino Fundamental • 3ª. série do Ensino Médio 	Port / Mat 190 / 196,5 242,7 / 246,3 267,6 / 274,6 (SEE, 2006)	Port / Mat 225 / 225 266 / 275 312 / 325	Port / Mat 250 / 250 300 / 310 350 / 375
Redução das desigualdades regionais entre as S.R.E, calculado pela diferença $\Delta X = IQEmáx - IQEmín$ dos Índices de Qualidade de Ensino <ul style="list-style-type: none"> • 4ª. série/ 5º. ano do Ensino Fundamental • 8ª. série / 9º. ano do Ensino Fundamental • 3ª. série do Ensino Médio 	54,6 46,9 45,1 (SEE, 2006)	52,8 45,3 43,6	36,4 31,2 30

Resultados Finalísticos

INDICADOR	Status	2011	2023
Elevar o percentual de docentes do Ensino Básico com curso superior - 1ª. a 4ª. série - 5ª. a 8ª. série - Ensino Médio	51% 86,9% 93,4% (SEE, 2005)	70% 97% 100%	90% 100% 100%
Elevar o percentual de professores / gestores escolares com certificação ocupacional	0 % / 0% (SEE, 2006)	40% / 100%	90% / 100%
Aumentar a taxa de conclusão do Ensino Fundamental / Médio	65,3% / 46,1% (SEE, 2005)	80% / 70%	100% / 100%
Reduzir a taxa de distorção idade-série no Ensino Fundamental / Médio	23,3% / 39,7% (INEP, 2005)	10% / 20%	3% / 5%

Projetos Estruturadores e Agenda Setorial

- » Escola em Tempo Integral
- » Novos Padrões de Gestão e Atendimento da Educação Básica
- » Sistema de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas
- » Desempenho e Qualificação dos Professores
- » Otimizar as estruturas e abrangência de atuação das Superintendências Regionais de Ensino
- » Fortalecer parcerias (quantitativo/qualitativo) com o Terceiro Setor

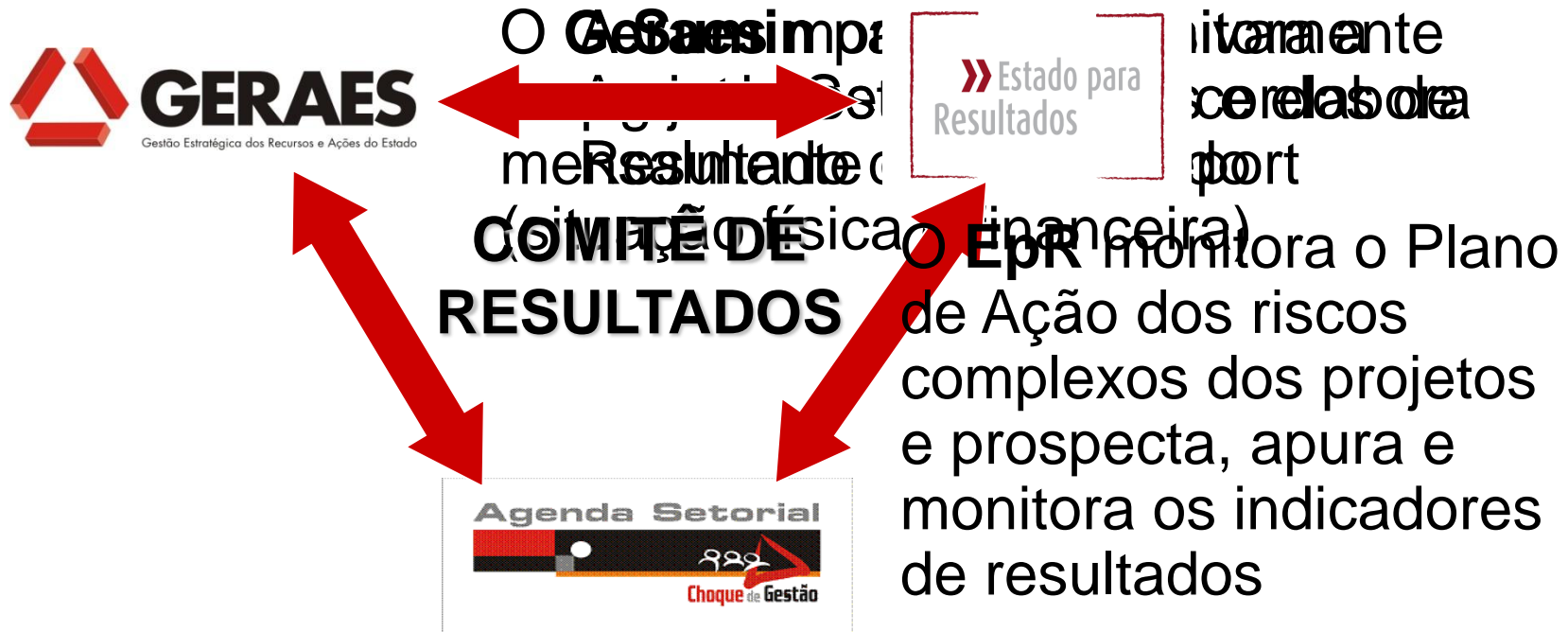
Implementação da estratégia

A estratégia mineira abrange:

- unidades dedicadas ao gerenciamento intensivo dos projetos e ao monitoramento da agenda setorial e dos indicadores;
- um comitê de acompanhamento formado pelo alto nível gerencial, que recebe e avalia periodicamente, de forma colegiada, os produtos de tais monitoramentos; e
- a contratualização de desempenho por meio dos Acordos de Resultados.

Gestão da estratégia: modelo de Governança

O modelo de governança está baseado em três equipes de acompanhamento, que perpassam **todas as Áreas de Resultados**, com informações para o Vice-Governador e Secretários de Estado.



Gestão da estratégia: modelo de Governança



Apoio à Implementação dos Projetos Estruturadores, das Agendas Setoriais e das outras Ações Estratégicas



GERAES

Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado

Gerenciamento intensivo de projetos prioritários

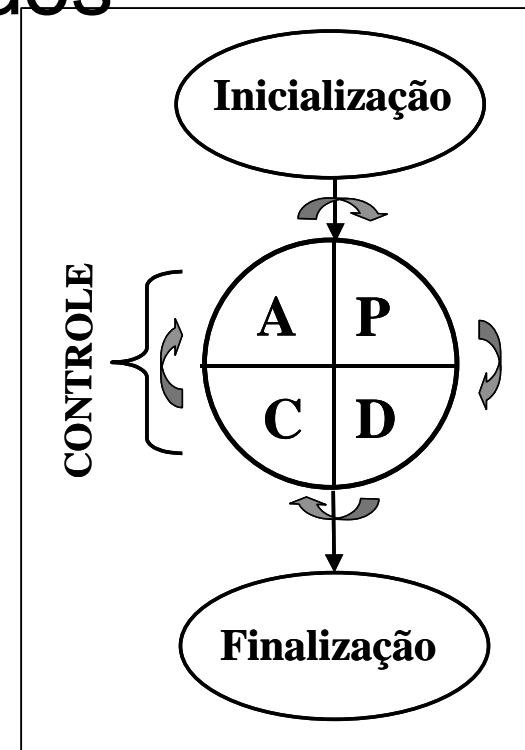
- Conjunto de medidas de gestão de projetos que visam transformar a estratégia do governo em resultados
- Acompanhamento mensal intensivo dos Projetos Estruturadores
- Ao mesmo tempo:
 - Estrutura Organizacional
 - Metodologia de gerenciamento de projetos
 - Informatização
 - Equipe altamente treinada e capacitada
 - Autoridade para execução orçamentária

Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado

- Zela pela presença e consistência dos projetos de governo nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LOA)
- Permite avaliação da aderência dos recursos à estratégica e agilidade nas medidas corretivas
- Atua nos gargalos intersetoriais

Metodologia

- O GERAES apóia metodologicamente os Gerentes dos 57 Projetos Estruturadores na realização dos seguintes trabalhos
 - Termo de Abertura
 - Plano de Projeto
 - Status Report
 - Gerenciamento das Restrições
 - Comunicação
 - Revisão Anual



- Status Report
 - Acompanhamento mensal dos Projetos Estruturadores;
 - Relatório da execução financeira e do desempenho físico dos projetos;
 - Registro dos principais obstáculos e dificuldades dos projetos
 - Solicitação financeira de liberação orçamentária



Estado para
Resultados



Unidade de
Resultados

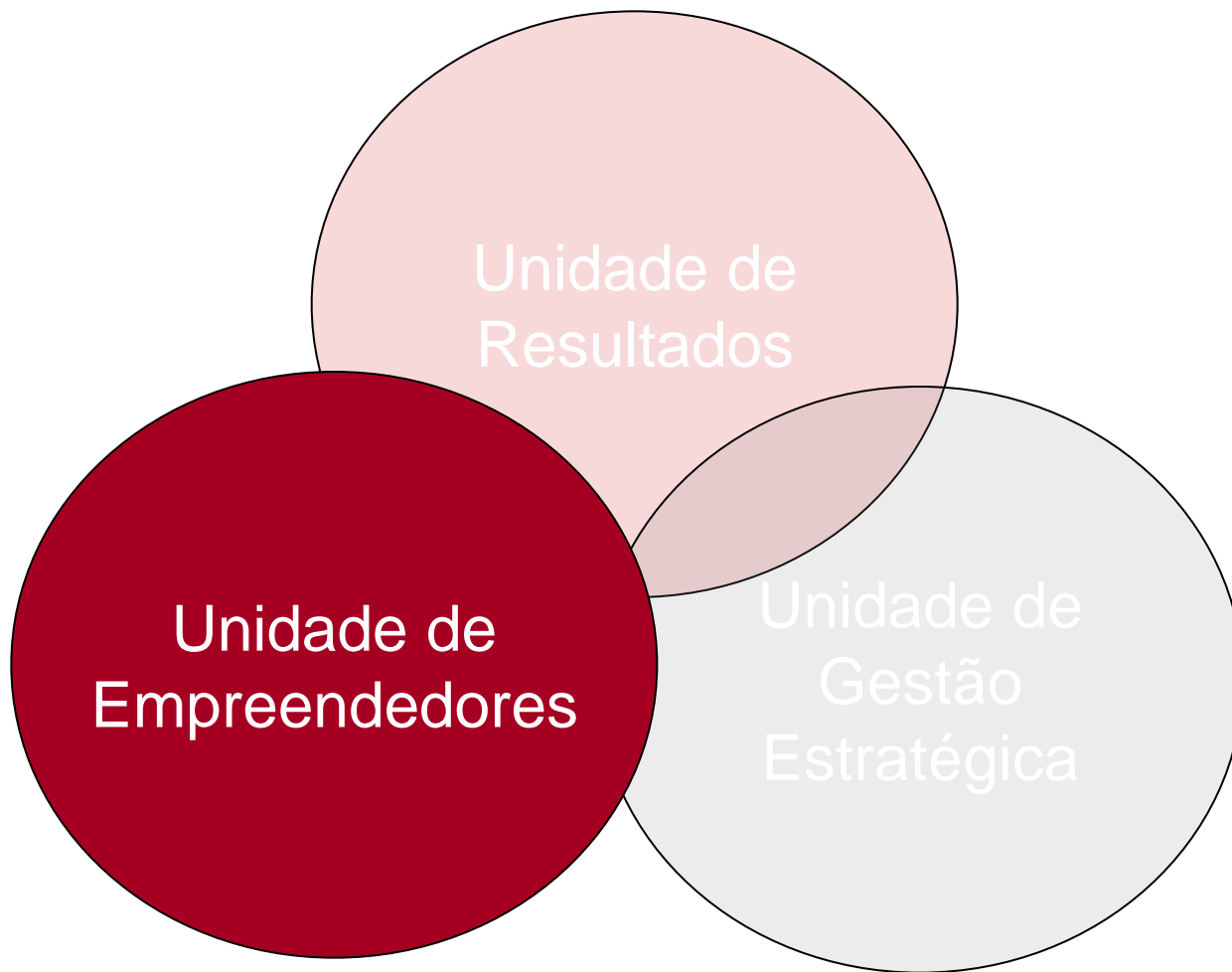
Unidade de
Empreendedores

Unidade de
Gestão
Estratégica

-
1. Indicadores
 2. Avaliações
 3. Pesquisas

1. Alocação de Empreendedores
2. Plano de Trabalho
3. Gestão e Acompanhamento

1. Plano de Ação
2. Comitês de Resultados
3. Acompanhamento das Áreas de Resultados



Unidade de
Resultados

Unidade de
Empreendedores

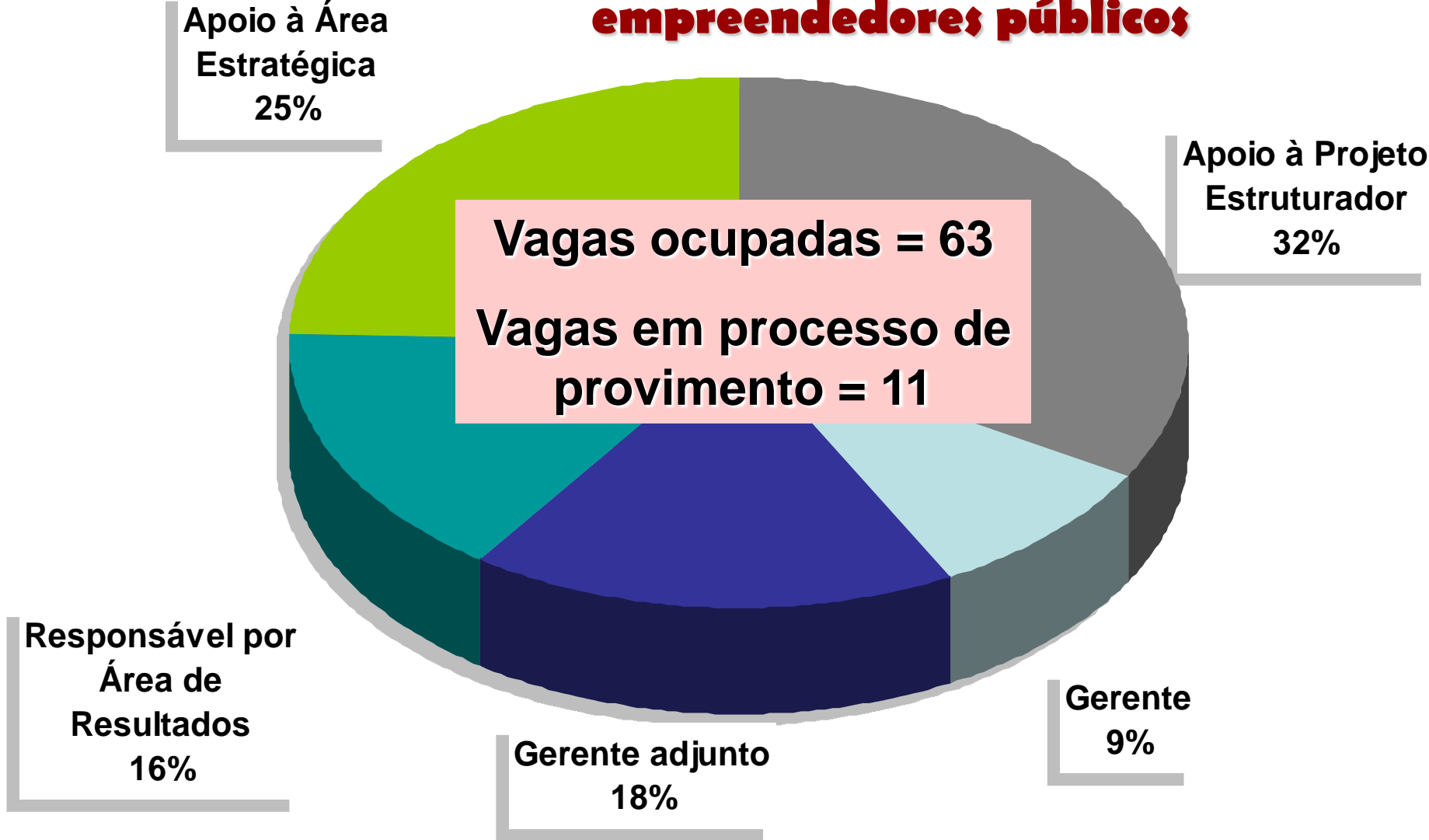
Unidade de
Gestão
Estratégica

Unidade de Empreendedores

- Recrutamento, seleção, alocação e acompanhamento de empreendedores públicos para exercício de cargos em comissão destinados à operacionalização da estratégia
- 90 empreendedores públicos
- Contrato com prazo determinado: 31/01/2011

EMPREENDEDORES PÚBLICOS – (Situação em março de 2008)

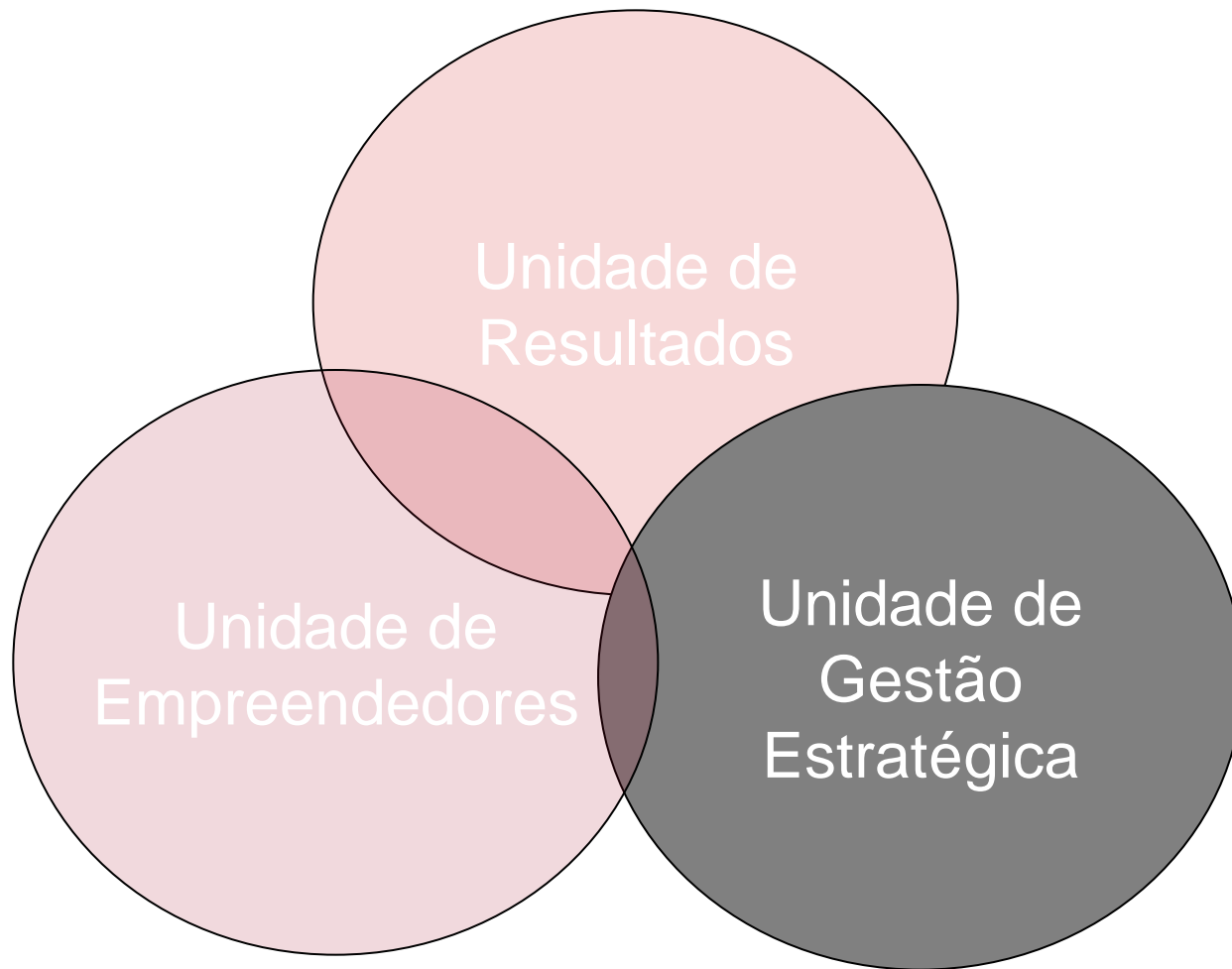
Distribuição dos empreendedores públicos






Unidade de Resultados

- Pesquisa, prospecção, proposição, avaliação e apuração dos indicadores para o Acordo de Resultados
- Zelo pela validade, sensibilidade, cobertura, historicidade e demais propriedades dos indicadores, bem como a avaliação de sua aderência aos objetivos estratégicos





Unidade de Gestão Estratégica

- Monitoramento dos riscos complexos das áreas de resultado – Plano de Ação
- Gestão das reuniões de Comitê de Resultados
- Zelo pela operacionalização da estratégia de forma geral

Acordo de Resultados - SUMIN

Contratualização de Resultados



CONCEITO E PREMISSE FUNDAMENTAL SOBRE CONTRATOS DE GESTÃO

- O contrato de gestão é um instrumento de pactuação de resultados entre o Governador do Estado e as secretarias e entre os titulares dessas e as equipes departamentais
- Para atingir esses objetivos, são concedidas autonomias em troca de compromisso prévio com resultados
- Além disso é concedido um prêmio pelo alcance do desempenho proposto
- Instrumento de “enforcement” da estratégia de governo e poderoso instrumento para promoção da intersetorialidade

ACORDO DE RESULTADOS METODOLOGIA

INÍCIO DO ANO

- Pactuação Estratégica: Grandes resultados a serem perseguidos
- Função: Ser elemento orientador das ações iniciais e do detalhamento do planejamento ao longo do ano
- Autonomia Imediata: Flexibilidade de alteração de cargos
- Pré-condição para a pactuação de 2ª etapa

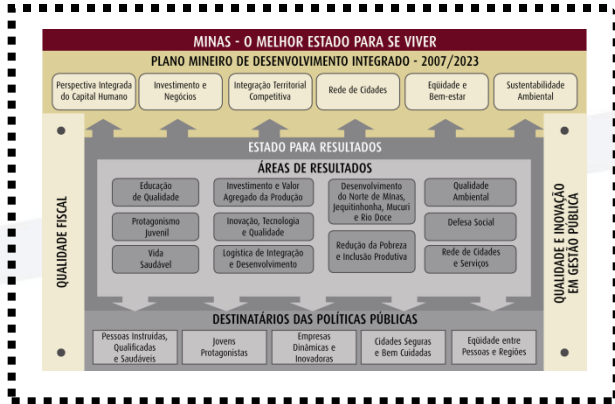
AO LONGO DO ANO

- Detalhamento das ações e indicadores por equipes de trabalho em cada órgão
- Função: Alinhamento estratégico com elevada participação e mobilização interna dos servidores
- Incentivos: Pagamento de prêmio por produtividade e outras autonomias gerenciais após avaliação dos resultados

Lógica do Acordo

ACORDO de RESULTADOS

Um estado melhor para viver começa com um jeito melhor de trabalhar.



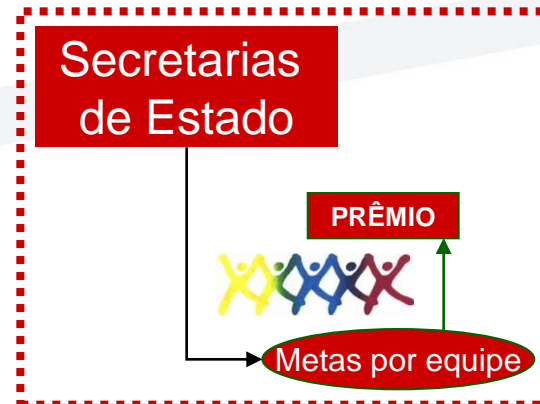
Estratégia

Desdobrado em Acordos de 1ª Etapa



Sistema Operacional

Desdobrado em Acordos de 2ª Etapa



Equipes de trabalho

Itens pactuados nos acordos

Compromissos

- Resultados finalísticos
- Projetos estruturadores
- Agenda setorial
- Racionalização do gasto

Autonomias

Sanções

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS

VISÃO

Ser instituição modelo de inovação da gestão da saúde pública no Brasil, contribuindo para que Minas Gerais seja o Estado onde se viva mais e melhor.

SOCIEDADE

Reduzir a Mortalidade Infantil e Materna

Rede Viva Vida

Aumentar a eficiência alocativa do sistema de atenção à saúde

Ampliar a longevidade da população adulta com doenças cardiovasculares e diabetes

Rede Mais Vida

Rede Hiperdia

PROCESSOS

Melhorar Vigilância em Saúde

Qualidade das Informações

Universalizar o acesso à atenção primária

PEP

Planc Diretor

Prontuário Eletrônico

Farmácia de Minas

Saúde em Casa

Implantar a regionalização plena da assistência à saúde

Regulação

Redes U/E

Sistema Apoio Diagnóstico

Pro-Hosp

Transporte Sanitário

GESTÃO

Motivar e Desenvolver os Recursos Humanos

Política de Gestão de Pessoas

Qualificação Profissional

Implementar a Governança Eletrônica

Informatização

Melhorar a Qualidade dos Serviços

Modernização da Gestão

FINANCEIRA

Otimizar o gasto

Qualidade do Gasto

Ampliar o Financiamento

Novos Recursos