

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS- 2018

PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Brasília - Julho 2018

Ariel Pares

Enap

Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

1 Desafios do Estado contemporâneo e reposicionamento da função planejamento e gestão
Modernização do Estado e o reposicionamento conceitual da função planejamento

2 Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governo
Um governo não pode ser melhor que o seu projeto

3 Planejamento em sociedades complexas e democráticas
O conflito de atores/interesses e o jogo social (planejamento situacional)

4 Planejamento e gestão estratégica para resultados
Do PPA ao planejamento de longo prazo para gerenciar incertezas e oportunidades

Avaliação da aprendizagem

- ❑ Trabalho individual, elaborado a partir da experiência de planejamento no seu órgão de origem e tendo como objetivo uma breve análise crítica da prática de planejamento nesse órgão. O documento com até 5 páginas: Times New Roman, dígito 12, espaço 1,5, com nome, título e órgão de origem.

Avaliação da aprendizagem

- ❑ O breve exame crítico proposto compõe-se de três partes:
 - **Introdução** - história resumida de planejamento no órgão, principais aspectos a destacar no documento (resumo destes)
 - **Relato** – exposição dos principais aspectos a destacar (prós e contras), seu impacto nos resultados do órgão, considerando a sua política em relação a sociedade e principais dificuldades
 - **Conclusão** - que iniciativas proporia para aperfeiçoar o processo de planejamento implementado.
- ❑ Observação: Na ausência de prática de planejamento, quais os impactos decorrentes dessa ausência, quais as dificuldades para a sua implantação.

Porque planejar?*

O que o faz necessário?



Desafios do Estado Contemporâneo – Parte 1

* Carlos Matus “Adeus Senhor Presidente”

Porque planejar?

- ❑ Para não ser **refém do improviso** ou circunstância
- ❑ Para não ser **refém do presente**, das circunstâncias
- ❑ Para fazer escolhas com lógica, capacidade deliberativa e informação
- ❑ Para **viver o futuro antecipadamente**, não com a esperança de quem espera, mas de quem faz acontecer, com gerenciamento estratégico



O que é planejar?

- ❑ Refere-se ao **cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro**, não para predizê-lo
- ❑ Ferramenta para **pensar e criar o futuro**, disputar a fronteira de possibilidades, **terreno de todos a ser conquistado**, propriedade de ninguém



- ❑ Toda a reflexão que precede a ação pode ser chamada de planejamento propriamente dito?
 - Não! **A diferença está na qualidade do cálculo e o horizonte de tempo observado e medido**

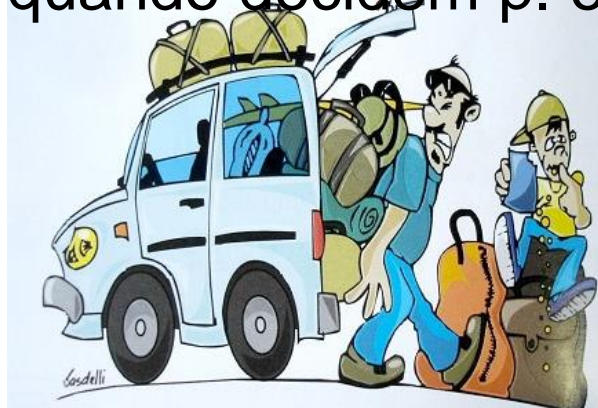
O que é planejar?

- ❑ Todos planejam e tomam decisões desenhando um futuro desejado:

- **Pessoas**, quando decidem p. ex. Casar, a carreira



- **Famílias**, quando decidem p. ex. ir de férias



O que é planejar?

- ❑ Todos planejam e tomam decisões desenhando um futuro desejado:
 - **Empresas** quando decidem p. ex. ampliar o mercado



- **Governos** quando tem compromissos de mudanças



Antes

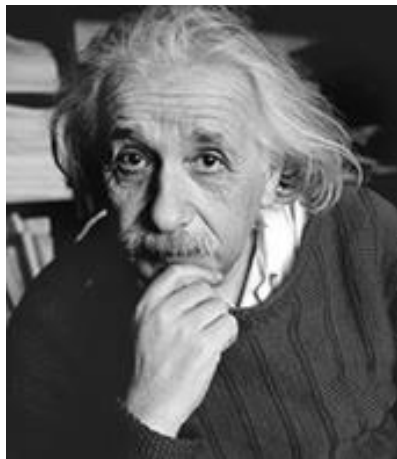


Depois

O que é planejar?

- ❑ Mas nem todos planejam igual, a diferença está na forma de planejar, na **qualidade do cálculo**:

Aposta na **forma rápida e intuitiva de pensar**, confia na sabedoria acumulada, na experiência, é um ato individual, com plena governabilidade*



Aposta na **forma lógica e deliberativa de pensar**, exige técnica, razão, informação externa, confiança na competência de terceiros*

*Daniel Kahneman, Rápido e Devagar: duas formas de pensar, 2012

O que é planejar?

- ❑ Mas nem todos planejam igual, a diferença está também na **forma** de planejar:

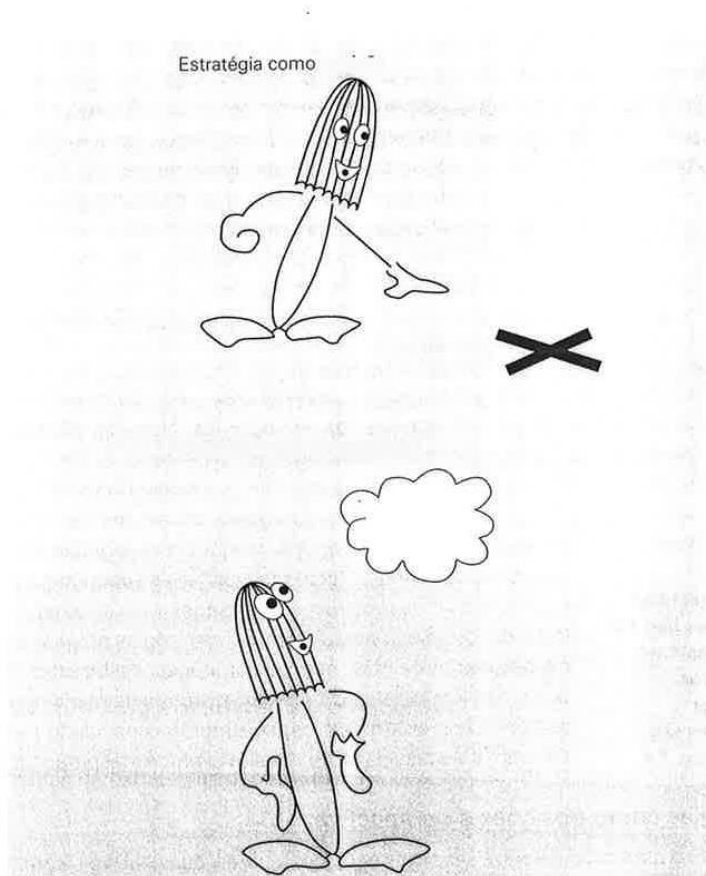
Pessoas, famílias e empresas familiares podem tomar **decisões individuais**



Governos planejam para os outros, devem tomar **decisões coletivas**. É o **futuro da sociedade** que está em questão

Porque planejar?

- ❑ Para orientar a decisão com **visão, direção e gestão estratégica**



Estratégia como foco, direção, isto é, posição no futuro, conquistado com gestão

Estratégia como perspectiva

Porque planejar?

- ❑ **Primeiro argumento:** Precisa uma mediação consciente, entre presente e futuro: olho no presente e outro no futuro:
 - **O futuro já começou** - os efeitos de atos do presente não se esgotam no presente, prolongam-se no tempo
 - **A urgência não deve ser refém de uma visão de curto prazo** - Vemos de forma psicologicamente diferente o que está próximo de nós (urgente, grande) do que está longe (pode esperar, pequeno), afetando fortemente nossas decisões



Resolver a urgência olhando para o futuro e não apenas para o presente, resolve dois problemas com uma só decisão

Porque planejar?

- ❑ **Segundo argumento:** É preciso prever/antecipar, uma vez que o futuro é incerto por definição
 - Curto e médio prazo, tão incertos quanto o longo prazo
 - Se o futuro é incerto, porque planejá-lo? Porque **é possível estudá-lo** e há técnicas que examinam a possibilidade de eventos acontecerem
 - Selecionar possíveis futuros alinhados com os objetivos do plano, permite realizar ações **na direção de oportunidades futuras e prevenir-se de ameaças**



Porque planejar?

- ❑ **Segundo argumento:** É preciso prever/antecipar, uma vez que o futuro é incerto por definição
 - Quem planeja **influi** no futuro: se planejamos e agimos coletivamente para que algo ocorra, esse algo tem maiores chances de ocorrer
 - **Pensar o futuro de forma estratégica permite negociar interesses de forma intertemporal:** exemplo previdência social, mudanças climáticas etc



Porque planejar?

- ❑ **Terceiro argumento:** É preciso capacidade de reação planejada ante os riscos crescentes e inerentes à sociedades complexas
 - Para isto recorre-se a **técnicas modernas de previsão e sistemas de alerta** e definem-se **planos de contingência**
 - O **planejamento** é a única ferramenta hábil para **identificar riscos e gerenciá-los**, porque sua função é antecipar



Porque planejar?

- ❑ **Quarto argumento:** É preciso uma mediação entre o passado e o futuro
 - Devemos ser capazes de **apreender com os erros**
 - O método de planejamento será robusto, potente se, ao explorar apostas sobre o futuro, **considerar as mesmas variáveis** que foram utilizadas para estudar o passado: **explicar como chegamos até aqui**



Porque planejar?

- ❑ **Quinto argumento:** É preciso uma mediação entre o conhecimento e a ação
 - A **solução puramente técnica não é mais racional que a política**
 - O **ator social capta a realidade do ponto de vista da sua situação social**, tem o seu projeto e age em função deste compromisso
 - O **especialista tem uma visão unidimensional**, respaldada pelo campo científico, não tem projeto, nem é homem de ação: sua função é prover conhecimento



Porque planejar?

- ❑ **Quinto argumento:** É preciso uma mediação entre o conhecimento e a ação
- **Cabe perguntar-se porque há outras formas de explicar o problema e sua solução**, de representar a realidade, isto é **entender o outro** (ponto central da formação do gestor)

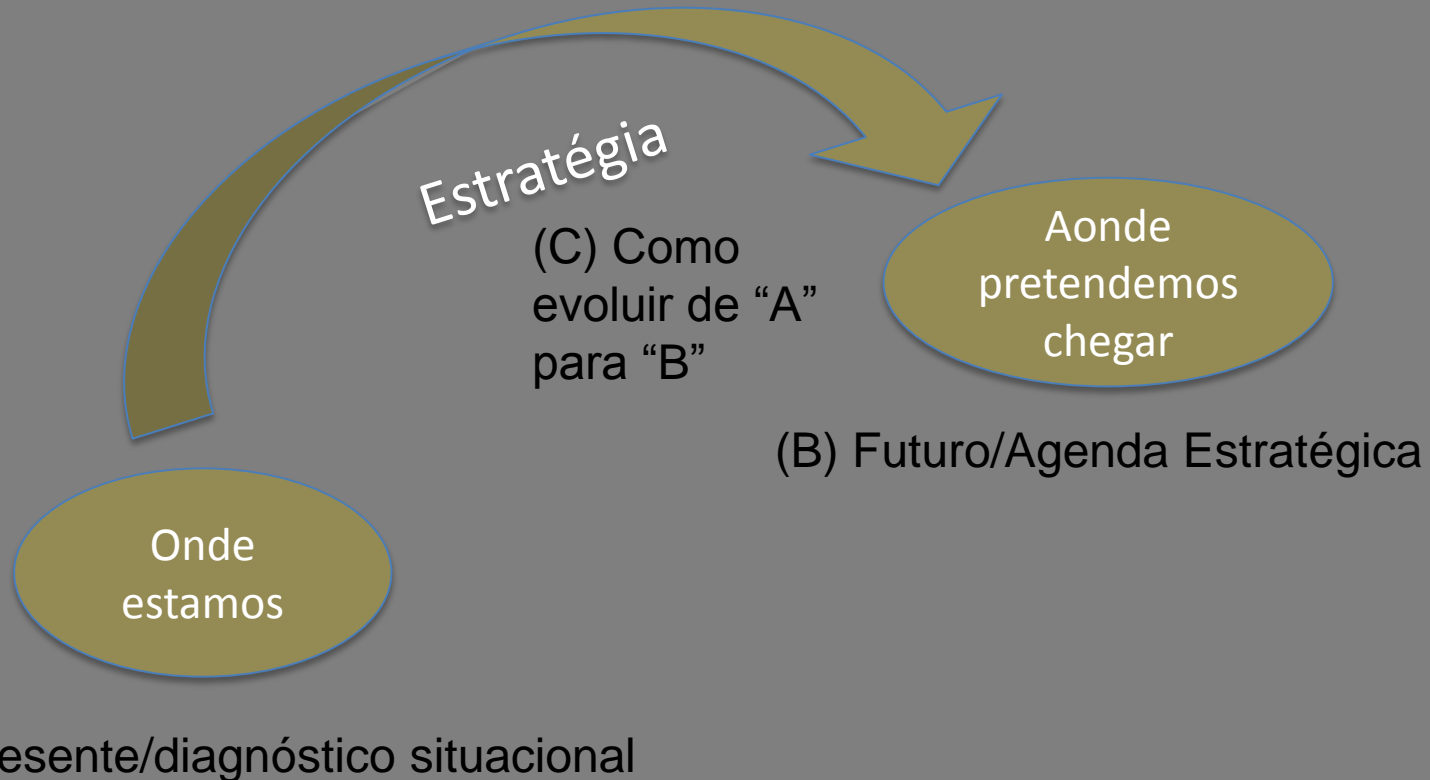


Porque planejar?

- ❑ **sexto argumento:** É preciso uma ação central que busque uma coerência global em face das ações parciais dos atores
 - A **participação dos atores** produzindo fatos políticos, sociais, econômicos etc. **não assegura coerência automática do resultado social global**
 - É preciso **racionalidade tecnopolítica central** para conduzir o sistema social rumo a níveis de bem estar social mais elevados. Ela possui **três variáveis:**
 1. O dirigente deve ter **projeto e direcionalidade**
 2. A **racionalidade do dirigente** está na visão multidimensional, capacidade para governar
 3. A **racionalidade do ator social** que busca um consenso, entre as partes, sobre o problema e a solução, seu compromisso é com a mudança, não com o conhecimento

Porque planejamento público? Porque sem plano nem estratégia não há governo

- Planejamento não é Plano; é processo técnico-político, desde a sua elaboração a sua implementação



Tendências da modernização do Estado: reposicionamento conceitual da função planejamento



Desafios do Estado Contemporâneo – Parte 2

Planejamento público e suas especificidades

- ❑ Trata de **conduzir políticas de transformação social**, de governar em sociedades complexas, democráticas e desiguais, que exigem métodos de planejamento e gestão estratégica sofisticados:
 - Modelos tem acompanhado a evolução da sociedade, nos últimos 100 anos, numa tensão entre três visões sobre o papel do Estado: **Estado forte**, **mercado forte** e **sociedade e democracia forte**



Planejamento público e suas especificidades

- ❑ Trata de **conduzir políticas de transformação social**, de governar em sociedades complexas, democráticas e desiguais, que exigem métodos de planejamento e gestão estratégica sofisticados:
 - Fracasso de governos não entregarem o prometido põe em risco a própria democracia e a coesão social – há um **imperativo de governos competentes**,



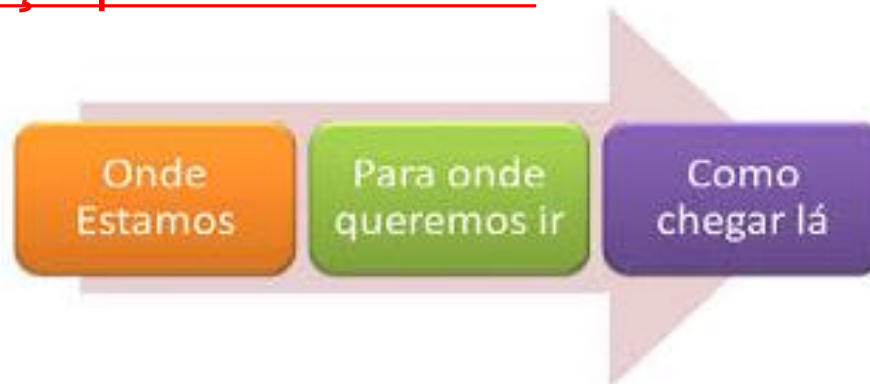
Planejamento público e suas especificidades

- ❑ Trata de **conduzir políticas de transformação social**, de governar em sociedades complexas, democráticas e desiguais, que exigem métodos de planejamento e gestão estratégica sofisticados:
 - Aumento das incertezas, celeridade das mudanças e o conflito de interesses exigem sistemas robustos de planejamento, inteligência estratégica e o uso de métodos de **governar a partir do jogo de atores e em especial do diagnóstico situacional** (Carlos Matus)



A finalidade do planejamento estratégico: tradicional versus contemporâneo

- ❑ **Tradicional:** Planejar para o desenvolvimento econômico
- ❑ **Contemporâneo primeira geração:** Planejar para o desenvolvimento com alto desempenho das suas organizações – gestão para resultados
- ❑ **Contemporâneo segunda geração:** Planejar para o desenvolvimento com alto desempenho das suas organizações, porém fazendo com a sociedade – governança para resultados



A finalidade é a mesma, mudou a forma

Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Primeira geração** (1945-1970) - **Perspectiva estatocêntrica** de gestão, o Estado se expande na medida que a economia cresce
- ❑ O debate é sobre o **papel do Estado** - redução de riscos na sociedade, derivadas da expansão da sociedade de mercado
 - **Prevalência da ciência política** sobre a ciência da administração
 - **Consolidação do Estado weberiano** e de uma burocracia profissional



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Primeira geração (1945-1970):

- Nasce o conceito de Orçamento/Programa no setor público ou orçamento por objetivos nos EUA (a Lei 4.320/1964, de orçamento e finanças do Brasil, vigente) é baseada nesse conceito
- Nasce o uso da avaliação de políticas nos EUA, mas apenas para saber se o governo cumpriu com a suas funções



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Segunda geração** (1980-1990) – crise fiscal e do Estado do Bem Estar Social, surge a **Nova Gestão Pública ou Gestão para Resultados**, ênfase no desempenho:
 - **Prevalência da ciência da administração** sobre a ciência política
 - **Prevalência da perspectiva da política pública e das organizações**, sobre a perspectiva macro de desempenho do governo
 - **Organizações** passam a planejar para medir desempenho e resultados na sociedade, comportamento similar às empresas privadas



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Segunda geração** (1980-1990):
 - **Avaliação de políticas públicas e das organizações se expande**, baseada nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, qualidade e satisfação do usuário
 - **Planejamento das organizações**, incorporando ferramentas de planejamento e gestão corporativa



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Terceira geração** (anos 2000) – O Estado torna-se mais complexo, diversificado e faz com os outros – o caminho é o da **governança para resultados**:
 - O **conceito de governança para resultados**: orientar as capacidades fora do Estado e combiná-las com as do governo com destaque às funções de coordenação, direção estratégica, parcerias com a sociedade



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Terceira geração** (anos 2000):
 - **Gestão flexível**: adaptação do Estado à lógica de atuação dos parceiros na sociedade
 - **Gestão focada em resultados**: voltada para a satisfação do cidadão, em ambiente democrático
 - **Governança para resultados**: estímulo cooperação da sociedade para atingir resultados - coprodução
 - **Gestão em rede**: gestão em rede, intrassetorial multissetorial e iniciativas externas para gerar resultados



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Terceira geração (anos 2000):

- **Inovação institucional** – na sociedade do conhecimento e as inovações são o centro da organização da sociedade e do Estado
- **Aprendizagem contínua** – gestão de pessoas e gestão por competências e avaliação voltada à aprendizagem
- **Sistema de antecipação** - aumento das incertezas e celeridade das mudanças – planos de longo prazo
- ✓ **Gestão de riscos** - capacidade de resposta a eventos extremos e imprevisíveis – (a) sistemas de gestão de crises e (b) iniciativas para maior resiliência das comunidades

Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Terceira geração (anos 2000):

- Sistema de **desempenho ampliado** – Estado faz cada vez mais com os outros, isto traz consequências:
 - ✓ **Conceito de qualidade** está em questão - por não considerar adequadamente os **resultados cívicos**
 - ✓ **Conceito de participação** está em questão- por não considerar adequadamente o princípio da **corresponsabilidade** na implementação das políticas
 - ✓ **Conceito de produção** está em questão - por não considerar o **Estado ampliado** de parcerias/coprodução e criação de valor público com a sociedade
 - ✓ **Conceito de desempenho de pessoas** está em questão – por não considerar adequadamente o conceito de gestão por competências e ambiente de trabalho

O reposicionamento conceitual da função planejamento no Estado contemporâneo

Dominância do Estado: anos 50/70

Dominância do mercados: anos 80/90

Dominância da sociedade: anos 2000

Sociedade industrial

Sociedade industrial em crise

Sociedade do conhecimento

Estado provedor direto

Estado em crise fiscal

Estado que faz com os outros

Planejamento para desenvolvimento

Planejamento para resultados

Planejamento com governança para resultados

Gestão departamental custos/eficiência

Nova gestão pública – gestão por resultados

Governança para resultados

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

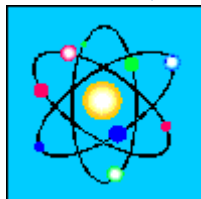
Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

Saímos de uma gestão de baixa complexidade para elevada complexidade, diversidade de temas

O mundo está mudando e a sociedade também



Fortalecimento
Democracia



Revolução
tecnológica



Sociedades
complexas



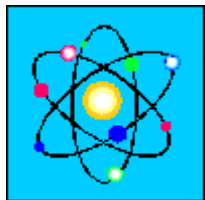
Disciplina fiscal e
governos de alto
desempenho



Reinvenção
do Estado Contemporâneo

Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

Governança para resultados: governar com...



Revolução tecnológica



Reinvenção do Estado Contemporâneo



Fortalecimento Democracia



Sociedades complexas



Disciplina fiscal e governos de alto desempenho

O Estado contemporâneo é um Estado contratual e expandido - 1ª característica

❑ O Estado faz cada vez mais com os “outros” - planeja com os outros e contrata resultados com os outros:

- Terceirização
- Concessões de serviços públicos
- Descentralização
- Trabalho voluntário, ONG's, organizações do setor privado sem fins lucrativos
- Parcerias público-privadas



Estado contemporâneo: o Estado voltado para resultados na sociedade – 2ª característica

- ❑ O **cidadão está no centro do Estado democrático**, implica:
 - **Planejar com a sociedade** (as partes interessadas) – pactuando resultados na sociedade tangíveis, mensuráveis e pactuados
 - **Planejar por problemas** na sociedade - diferente do planejamento setorial
 - **Planejar de forma multissetorial** - com a cooperação entre organizações e o modelo de gestão em rede
 - **Planejar por resultados** – incorpora o princípio da coordenação, responsabilização e contratualização



Coordenação horizontal – 3ª característica

- ❑ Maximizar a **integração setorial**, no âmbito do governo, e **integração departamental** no âmbito das organizações, como ferramenta para resolução de problemas ou demandas da sociedade :
 - **Sinergia cognitivas** – visão compartilhada da solução de problemas na sociedade, atuação por programas

Exemplo da relação entre os equipamentos sociais do território e o Programa Academia da Saúde



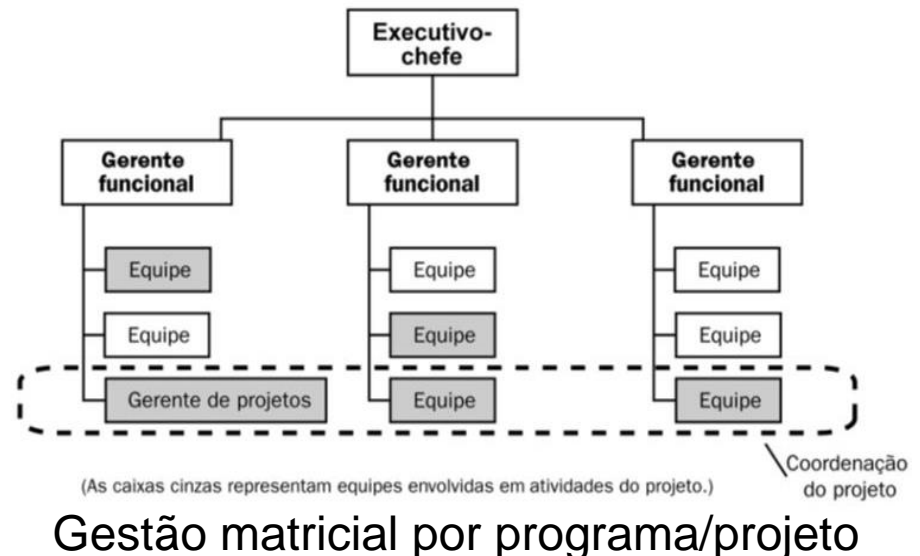
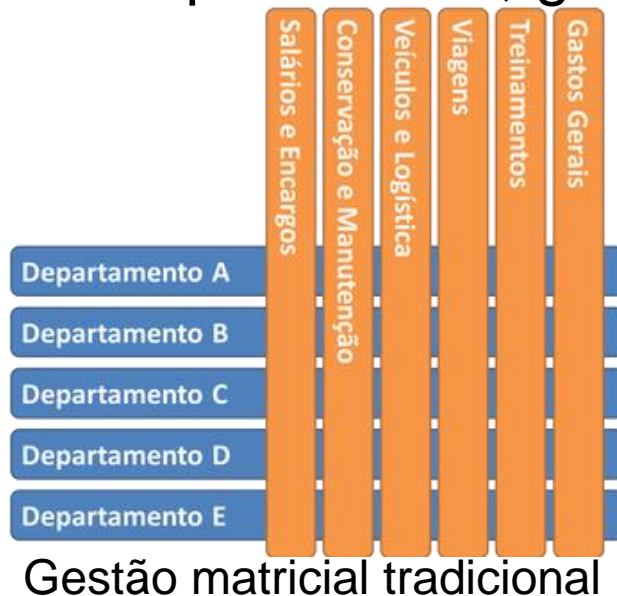
Programa multissetorial em saúde



Programa multimodal de transportes

Coordenação horizontal – 3ª característica

- ❑ Maximizar a **integração setorial**, no âmbito do governo, e **integração departamental** no âmbito das organizações, como ferramenta para resolução de problemas ou demandas da sociedade:
 - **Sinergia de processo** – responsabilidades compartilhadas, gestão matricial ou em redes



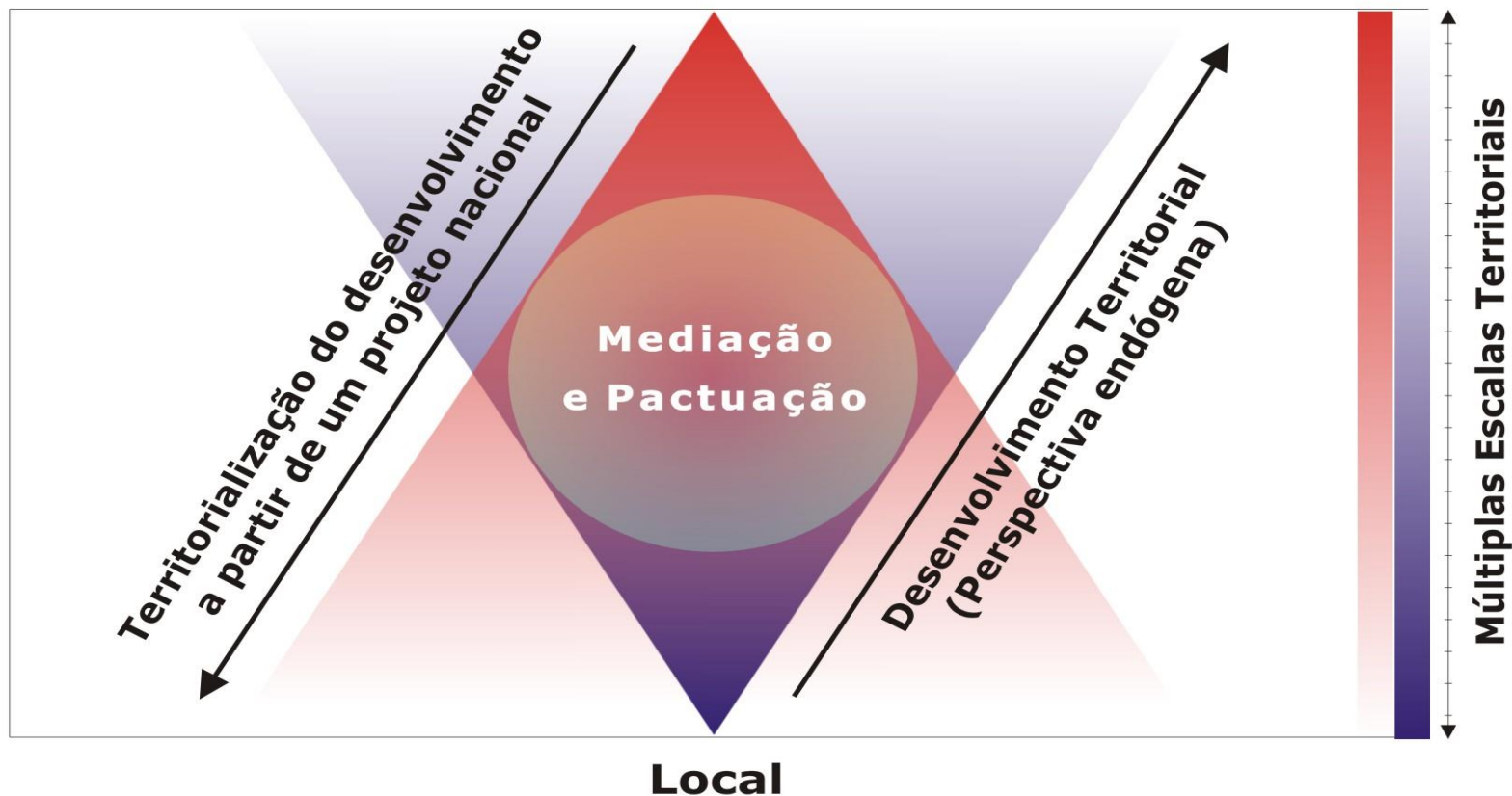
Coordenação vertical: cooperação federativa – 4ª característica

- ❑ Cooperação federativa associada ao **planejamento territorial**:
 - Projetos complementares, nacional, estadual e local
 - Melhoria da qualidade do gasto assegurada pela responsabilidade compartilhada intergovernamental
 - Princípio da pactuação de produtos e resultados



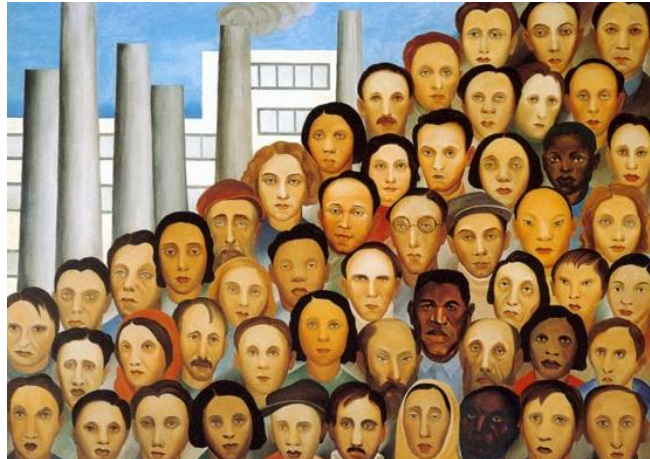
Coordenação vertical: descentralização e cooperação federativa – 4ª característica

Planejamento territorial ascendente e descendente



Estado contemporâneo: o Estado da escuta e da participação social – 5ª característica

- ❑ Democracia representativa associada a democracia participativa (Decreto 8.243/2014 PNPS)
 - Planejamento participativo e o compartilhamento de responsabilidades
- ❑ Nem o Estado exerce apenas a autoridade, nem tampouco o Estado se subordina a opinião do público
 - O Estado permanece como responsável por encontrar uma **solução síntese entre os diversos interesses**

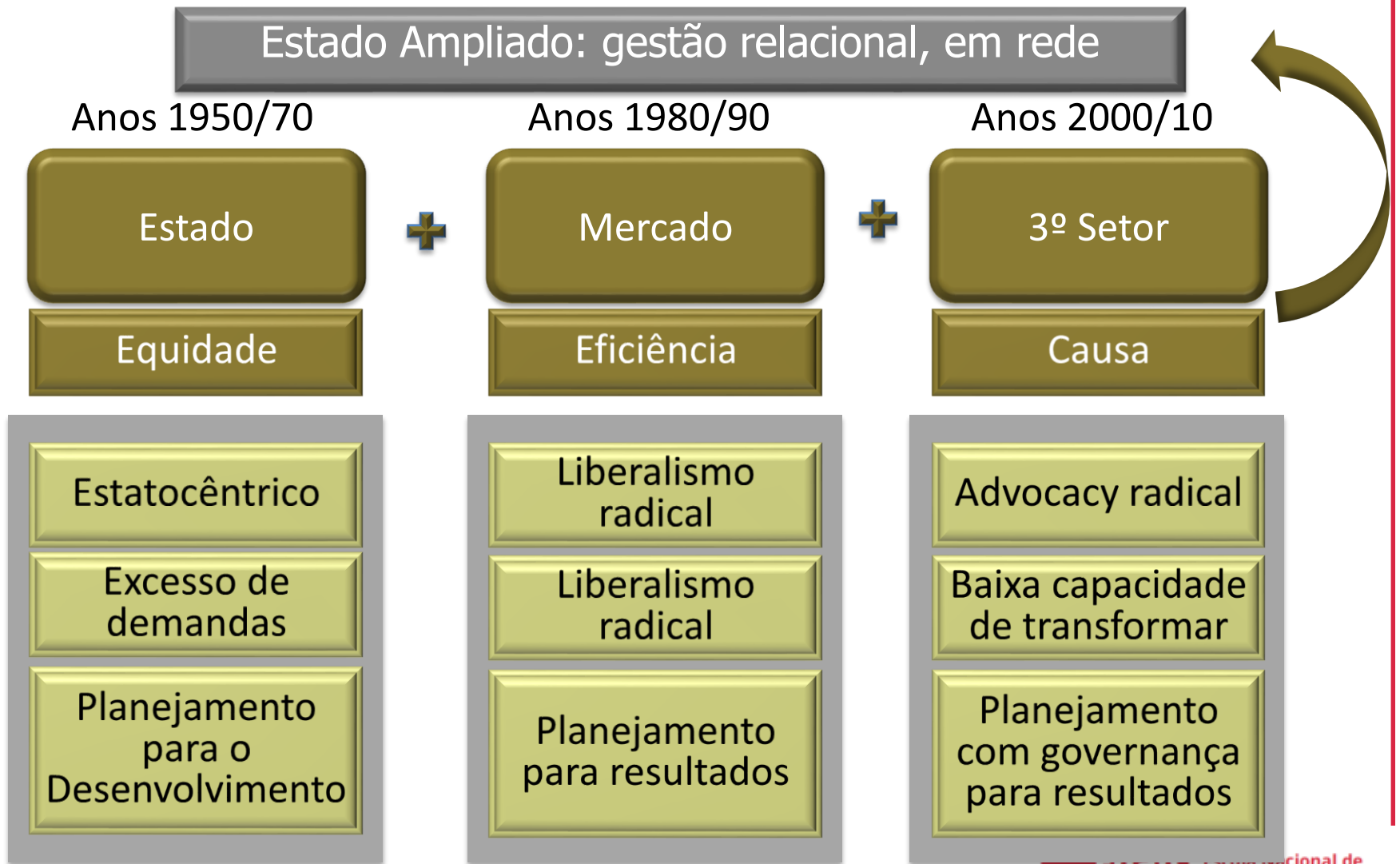


Estado contemporâneo: gerenciamento das incertezas – 6ª característica

- ❑ Combinar planejamento e gerenciamento de riscos: necessidade crescente de antecipar-se aos riscos
 - Gerenciamento de riscos econômicos – políticas anticíclicas
 - Gerenciamento de riscos sociais – padrão de cobertura social
 - Gerenciamento de riscos tecnológicos – princípio da precaução e coletivização da gestão de riscos
 - Gerenciamento de riscos ambientais – idem



Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

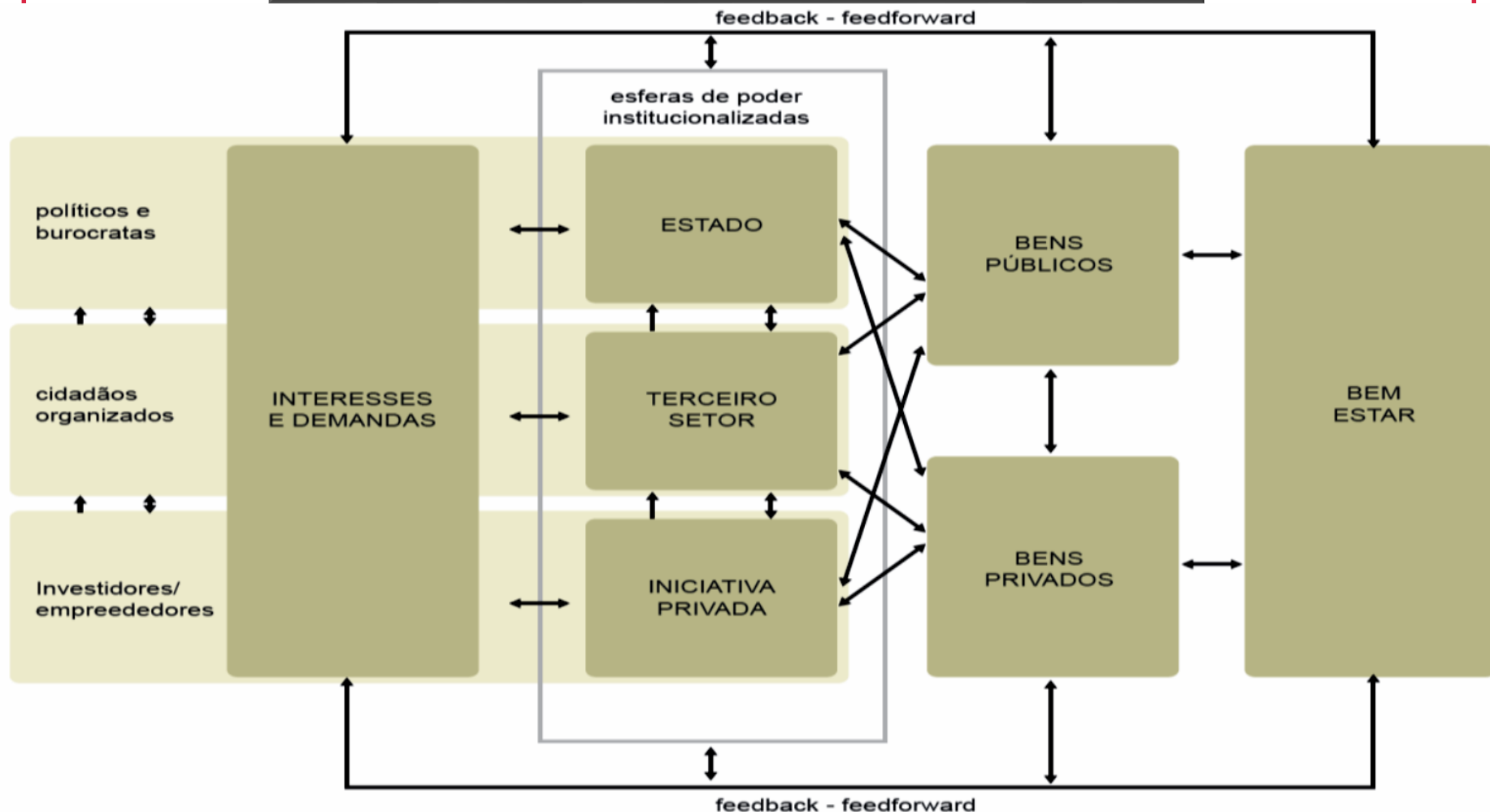


Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração



Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

Estado Ampliado: gestão relacional, em rede



Governança: “**Governar com**”, num modelo de geometria variável, onde a regulação política, de Estado, e a social, na sociedade cooperam caso a caso



Desafios do Estado Contemporâneo – Parte 3

Governar com governança para resultados

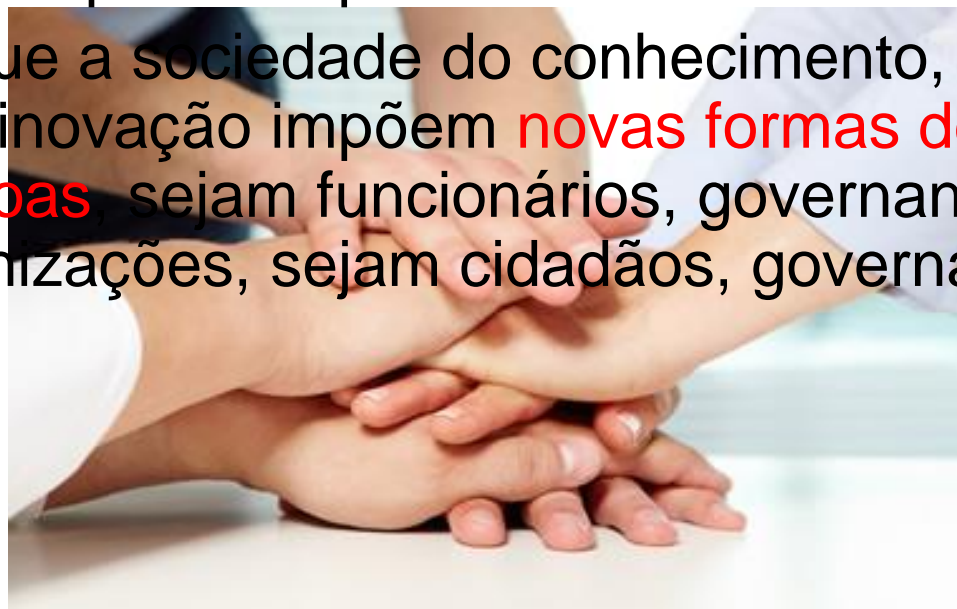
- ❑ O tema governança ganha destaque na gestão corporativa e pública, anos 2000:



*Martins, Humberto, 2010 e Bourgon, Jocelyne, 2010

Governar com governança para resultados

- ❑ O tema governança ganha destaque nos modelos de aperfeiçoamento do Estado, anos 2000:
 - Porque o Estado faz cada vez mais com os outros: expressão da **nova forma de governar**
 - Porque o **cidadão e a democracia se tornam protagonistas da ação do Estado**, como referências para as políticas públicas
 - Porque a sociedade do conhecimento, da criatividade e da inovação impõem **novas formas de gestão de pessoas**, sejam funcionários, governança interna às organizações, sejam cidadãos, governança externa



Governar com governança para resultados

- O plano ou a agenda estratégica ganha centralidade no modelo de governança para resultados porque ele é um **contrato social**, um “**acordo entre Estado e sociedade**” entre as partes interessadas, no front externo, e com os colaboradores, no front interno à organização



Governar com governança para resultados

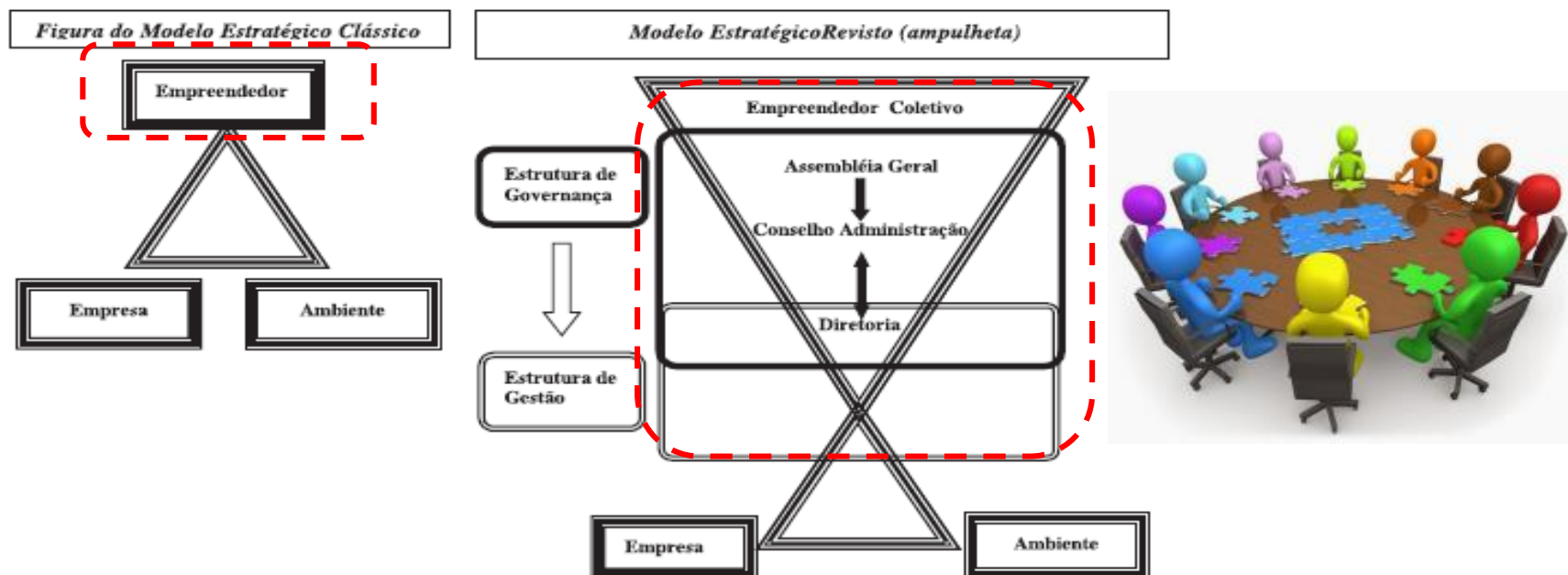
- ❑ **Redefine o conceito de gestão por desempenho previsto na Nova Gestão Pública** (reformas de Estado dos anos 80 e 90, com foco na eficiência e menos na efetividade) e introduz o conceito de **governança para resultados*** (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE)



Governar com governança para resultados

- ❑ O tema governança redefine profundamente a forma e o conteúdo de conduzir a gestão pública com a presença do **empreendedor coletivo**: as **partes interessadas** e os **colaboradores**, este também parte interessada

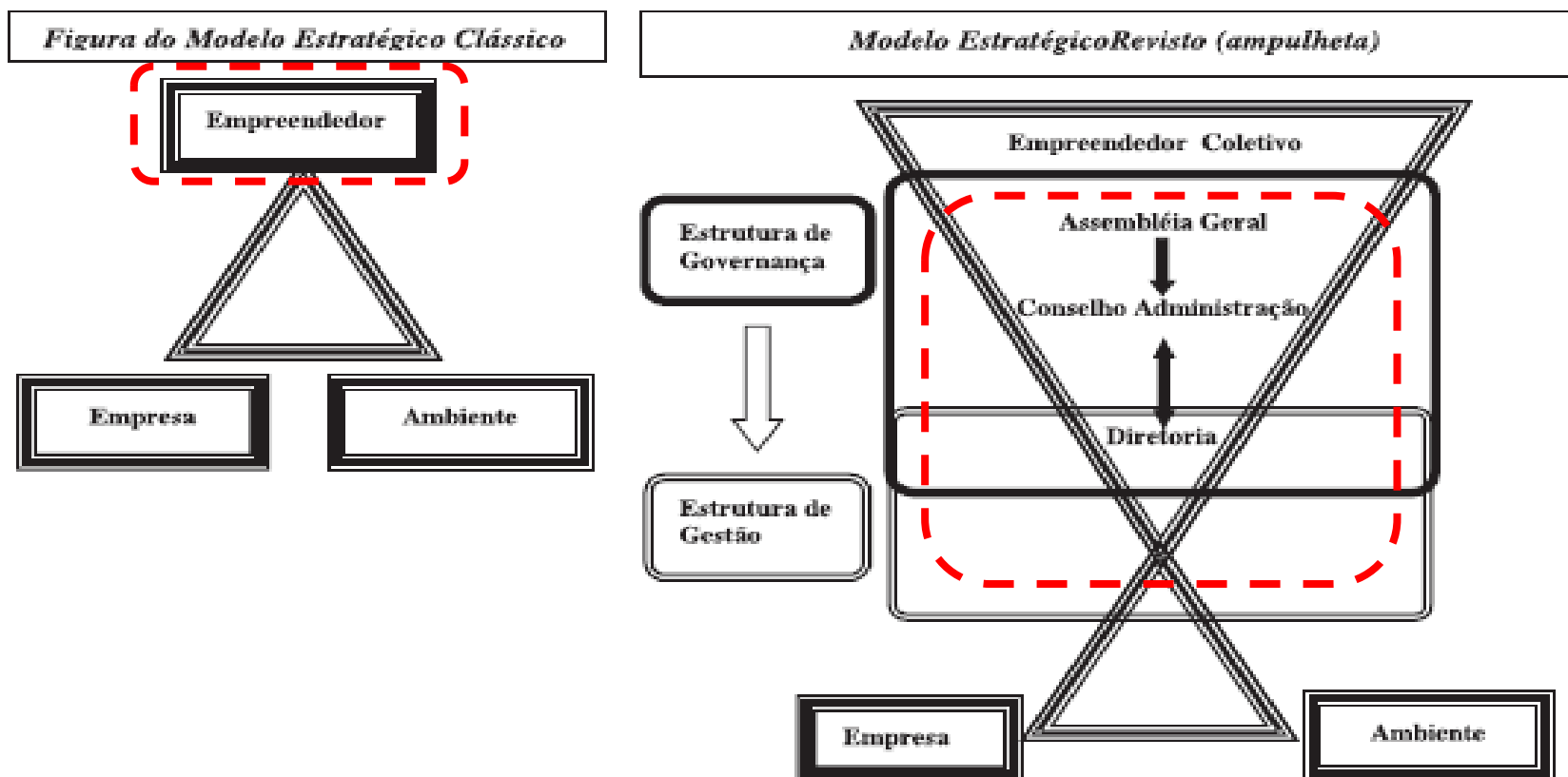
Quadro 2: Modelos Estratégicos Clássico (Triângulo) e Revisto (Ampulheta), Segundo Proposta de Estrutura de Governança de Malo (2001, 2000b)



Fonte: Malo, 2001.

Governar com governança para resultados

Quadro 2: Modelos Estratégicos Clássico (Triângulo) e Revisto (Ampulheta), Segundo Proposta de Estrutura de Governança de Malo (2001, 2000b)



Fonte: Malo, 2001.

Governar com governança para resultados

- ❑ Acoplamento das **macro-políticas**, padronizadas, de comando e controle, **as micropolíticas**, políticas “sob medida”, de estímulo, baseadas numa **administração de proximidade**, cujo alvo é operar com formas horizontais de interação de atores, e verticais, federativas*



Governar com governança para resultados

- ❑ Processos de **coordenação de atores**, de grupos sociais e instituições para atingir as metas discutidas e definidas coletivamente*
- ❑ Atração da **dinâmica multi-atores** que asseguram estabilidade da sociedade, ao mesmo tempo que possuem capacidade de assegurar serviços**



** Elinor Ostrom, 2010

* Le Galés, 2010

Governar com governança para resultados

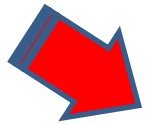
- ❑ Num ambiente de governança, no que respeita a política pública, cabem duas perguntas:
 - A **política pública é um comando** que visa resolver diretamente os problemas em nome do bem comum?
 - Ou **um vasto espaço de negociação** que envolve uma grande diversidade de atores privados, públicos e da sociedade?



Governança no setor público

Pensada a partir do governo (1): Tribunal de Contas da União (TCU) - conceito

- "Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de **liderança** (reconhecimento), **estratégia** (plano) e **controle** (monitoramento) postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade." (TCU, 2014)



Governança no setor público

Pensar a partir dos governos (1): Tribunal de Contas da União (TCU) – princípios

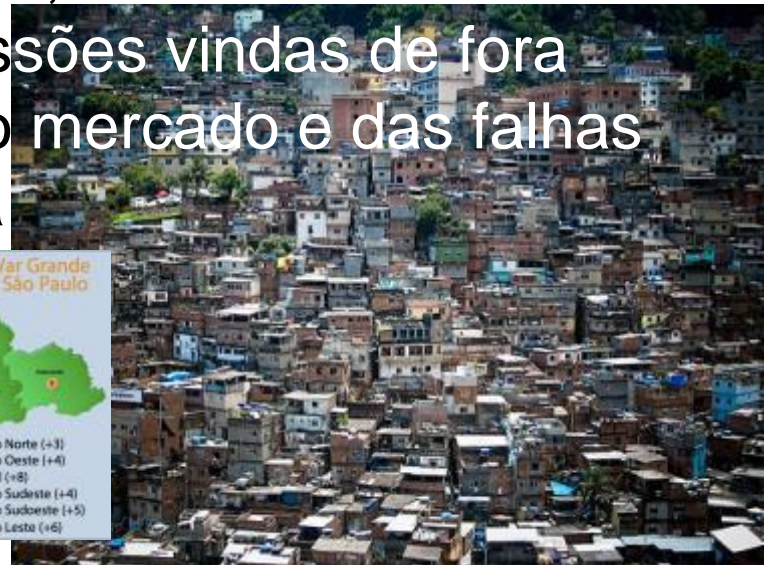
- ❑ Baseia-se nos princípios de governança sugeridos pelo Banco Mundial (7):
 - **Legitimidade**: cumprir a lei, atender o interesse público e alcançar o bem comum
 - **Equidade**: acesso ao exercício de direitos
 - **Responsabilidade**: zelo na sustentabilidade das organizações
 - **Eficiência**: fazer com qualidade ao menor custo
 - **Probidade**: dever dos servidores de demonstrar, zelo, economia e observância às regras
 - **Transparência**: acesso às informações das organizações
 - **Accountability**: responsabilidade de ordem fiscal, gerencial e programática

Governança no setor público

Pensar a partir dos governados e não-governados, não apenas nos governos (2): Patrick Le Galès

□ Nesse contexto:

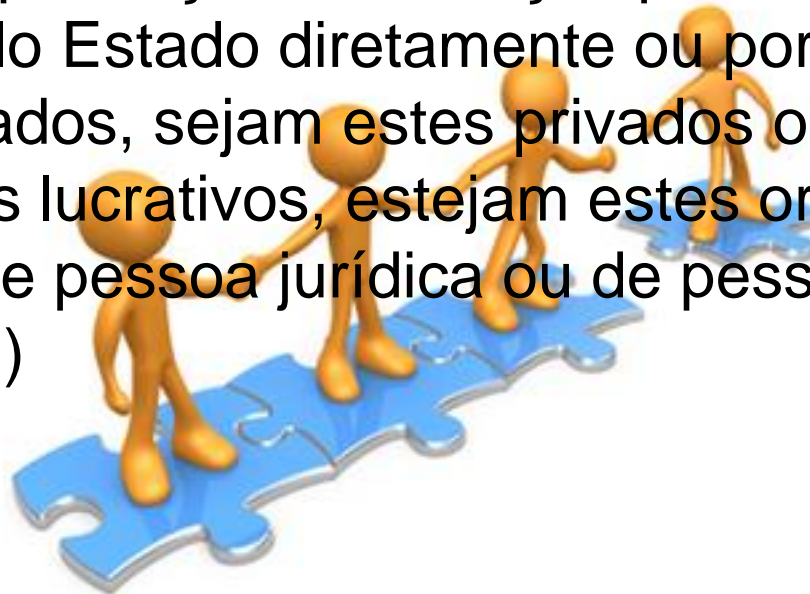
- O conceito refere-se a **novos modos de governar os não governados**
- Identifica capacidade política de grupos dentro das cidades para orientar, pilotar, mudar a sociedade urbana a adaptar-se a pressões vindas de fora
- Mecanismo para ir além do mercado e das falhas deste que o Estado regula



Governança no setor público

Pensar a partir do governo que governa com os agentes externos (3): o experimentalismo institucional e democrático

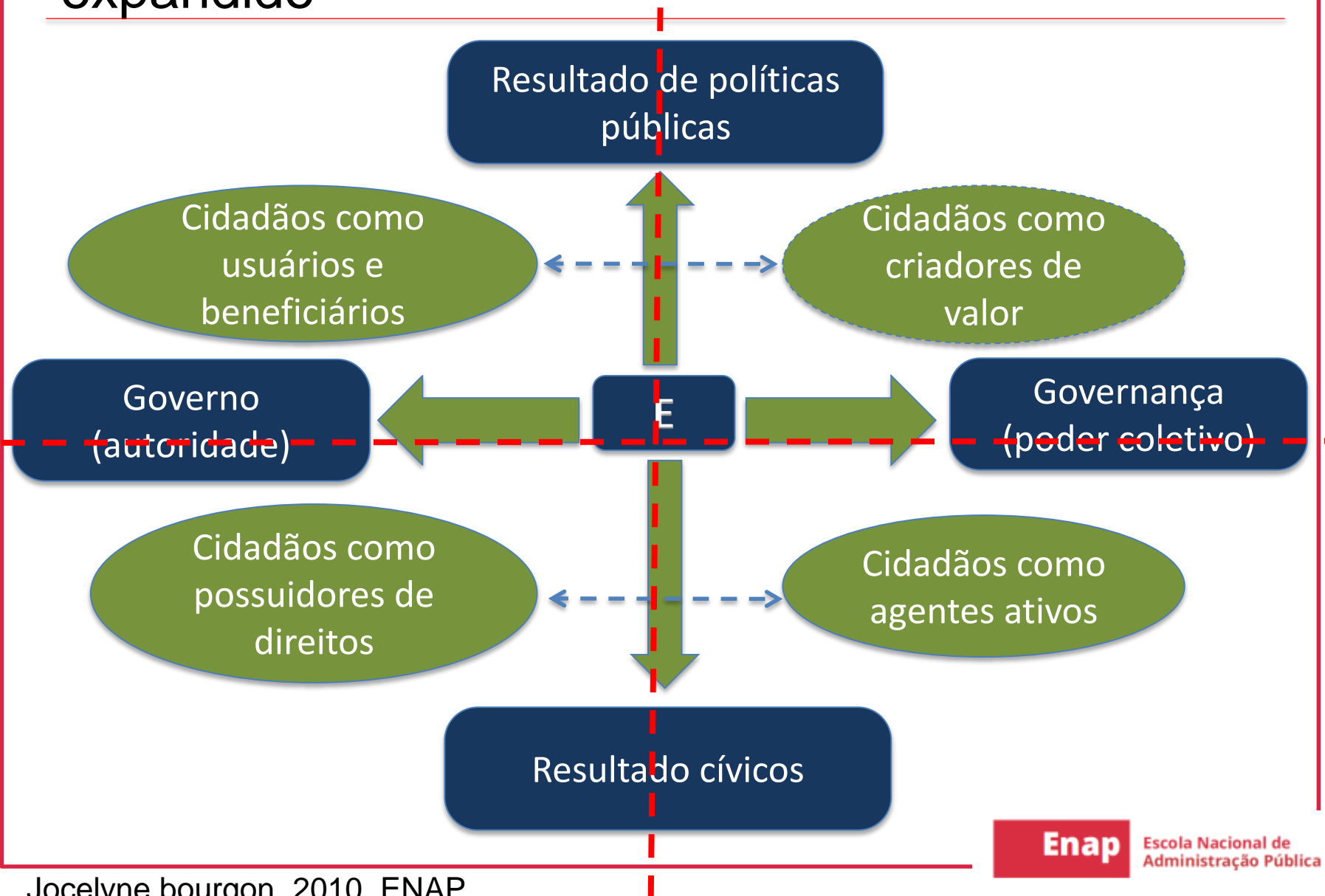
- ❑ O Estado weberiano se reinventa:
 - **Emerge o Estado contratual**, cuja meta é conseguir a melhor prestação de serviços públicos possível, seja feita pelo Estado diretamente ou por terceiros contratados, sejam estes privados ou organizações sem fins lucrativos, estejam estes organizados na forma de pessoa jurídica ou de pessoa física (Trosa, S. 2001)



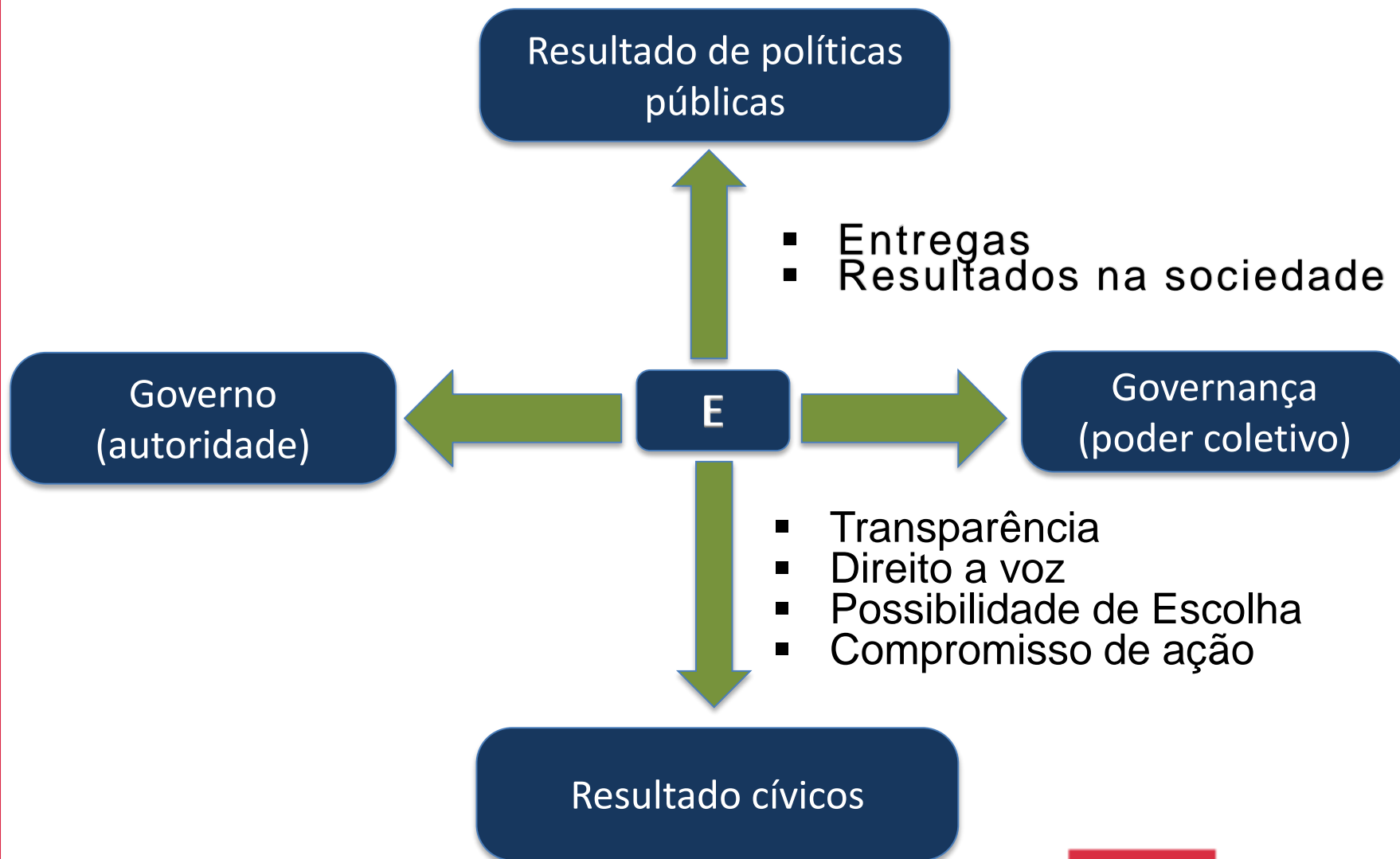
Administração pública como um governo expandido

- ❑ Novo ambiente organizacional e operacional, segundo a OCDE, expresso por Jocelyne Bourgon – **Governança para resultados**
 - O cidadão como pedra angular da ação do Estado
 - ✓ Possuidores de direitos – **assegurar legitimidade**
 - ✓ Usuários e beneficiários – **assegurar acesso, prazo de atenção e qualidade**
 - ✓ criador de valor – **perseguir a coprodução**
 - ✓ agentes ativos – **assegurar participação, engajamento e resiliência das comunidades**
 - Inteligência coletiva: cidadania ativa e coprodutor
 - Desafios da participação cidadã, como assegurar representatividade

Administração pública como um governo expandido



Administração pública como um governo expandido



Administração pública como um governo expandido

- ❑ Sistema de **desempenho ampliado** – Estado faz cada vez mais com os outros - consequências:
 - **Conceito de qualidade** está em questão - por não considerar adequadamente os **resultados cívicos**
 - **Conceito de participação** está em questão- por não considerar adequadamente o princípio da **corresponsabilidade** na implementação das políticas
 - **Conceito de produção** está em questão - por não considerar o **Estado ampliado** de parcerias/**coprodução** e criação de valor público com a sociedade
 - **Conceito de desempenho de pessoas** está em questão – por não considerar adequadamente o conceito de gestão por competências e o ambiente de trabalho

Obrigado
ariel.pares@gmail.com
(61) 99282-3237

Bibliografia recomendada: módulo 1 - etapa 2

- ❑ GOLDSMITH, S., Eggers, W.. Governar em rede: novo formato do setor público. Brasília/São Paulo: ENAP/Unesp, 2006 – Cap. 1 (p.17 a p.42)
- ❑ DE TONI, Jackson. Em busca do planejamento governamental, in Reflexões para Ibero-América: Planejamento Estratégico. Brasília: ENAP, 2009 (p.21 a p.36)
- ❑ KNUTSSON, B. The Intellectual History of Development towards a Widening Potential Repertoire. Perspectives, nº.13, April 2009. School of Global Studies - Göteborgs Universitet, 2009. Disponível em http://www.gu.se/digitalAssets/1272/1272997_Perspectives_13.pdf

Bibliografia recomendada: módulo 1 – etapa 2

- ❑ BRESSER-PEREIRA, Luis C. Bom Estado e Bom Governo, prefácio do livro Yehezkel Dror (1999) A Capacidade para Governar. São Paulo: Ed. Fundap
- ❑ GUY PETERS, Brainard. La capacidad para gobernar: retrocediendo hacia el centro? Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27. (Out. 2003). Caracas
- ❑ MARTINS, Humberto F., Marini, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. Brasília, Revista do TCU, nº 130, maio/agosto 2014
- ❑ MARTINS, Humberto F., Marini, Caio. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília, Instituto Publix, Editora Publix, 2010

Bibliografia recomendada: módulo 1 - etapa 3

- ❑ BOURGON, Jocelyne. Em busca de uma nova síntese para administração pública: textos para discussão. Brasília: ENAP, 2010 2006 – Cap. 1 (p.9 a p.20)
- ❑ GOLDSMITH, S., Eggers, W.. Governar em rede: novo formato do setor público. Brasília/São Paulo: ENAP/Unesp, 2006 – Cap. 1 (p.17 a p.42)

Bibliografia recomendada: módulo 1 – etapa 3

- ❑ KING, Desmond, Le Galès, Patrick, « Sociologie de l'État en recomposition », Revue française de sociologie 2011/3 (Vol. 52), p. 453-480
- ❑ LAVALL, Adrián G.; Houtzager, Peter P.; Castello, Graziela. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. Revista Lua Nova, número 67. São Paulo, 2006
- ❑ LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. Sociologia da Ação Pública. Maceió: Editora da UFAL, 2013
- ❑ NAIN, Moisés, O fim do poder : nas salas da Diretoria ou nos campos de batalha, em igrejas ou Estados, por que estar no poder não é mais o que costumava ser. São Paulo: Ed. Leya, 2013

Bibliografia recomendada: módulo 1 – etapa 3

- ❑ Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança - Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública - versão 2. Brasília, Ed. TCU, 2014. www.tcu.gov.br
- ❑ Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança – em Políticas Públicas. Brasília, Ed. TCU, 2014. www.tcu.gov.br
- ❑ Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Avaliação da Governança do Centro do Governo. Brasília, Ed. TCU, 2014. www.tcu.gov.br
- ❑ Tribunal de Contas da União (TCU). 10 Passos para a Boa Governança. Brasília, Ed. TCU, 2014. www.tcu.gov.br