



Governança Pública para Resultados

Professor  
Amarildo Baesso

# Governança para Resultados

## Objetivo:

O curso tem como objetivo promover a reflexão sobre governança pública voltada à execução de ações para o alcance do bem comum, enquanto papel preponderante do Estado. Partindo-se de uma discussão sobre o papel do Estado e de seus desafios, busca-se apontar estratégias e ferramentas para a eficácia da gestão pública voltada para o desenvolvimento da sociedade.

## Programa:

1. Conceitos
2. Impactos na governança: governabilidade
3. Impactos na governança: controle
4. Planejamento
5. Gestão por processos
6. Gestão de projetos
7. Contratualização
8. Aprendizagem e inovação

# Governança para Resultados

## Avaliação:

**Tema: Desafios da Administração Pública brasileira para produzir resultados para a sociedade.**

### Trabalho escrito:

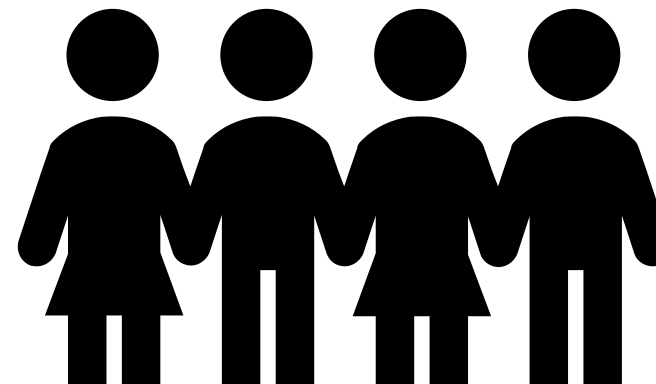
**Em grupo de 5 integrantes, escrever entre 4 e 5 páginas sobre o tema.  
Letra calibre, tamanho 12, espaço 1,5 entre linhas.**

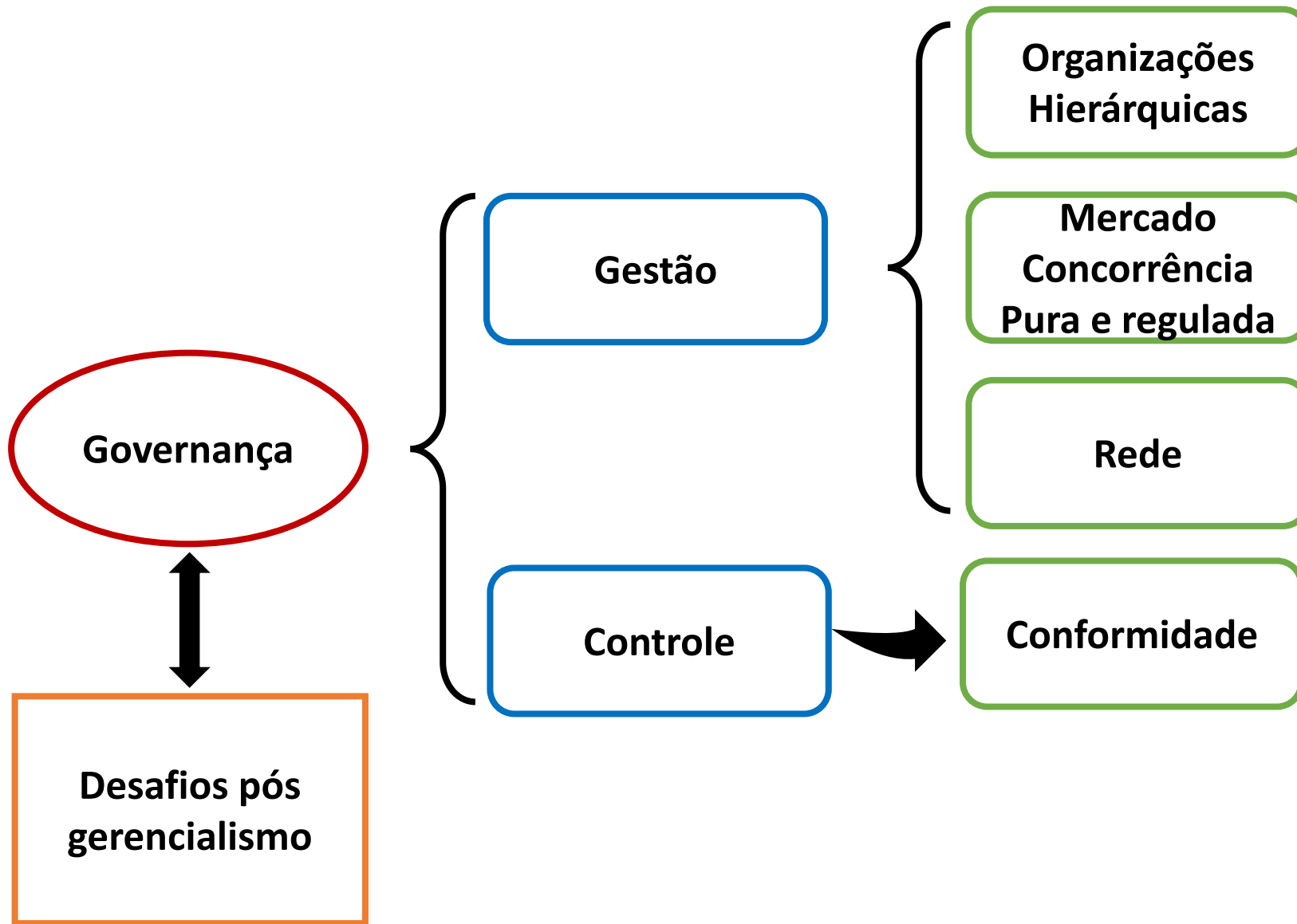
### Apresentação:

**No dois últimos dias, serão apresentados os *papers*.  
A ordem das apresentações será definida por sorteio.  
20 minutos para o grupo apresentar, 10 minutos para debates e 5 minutos para considerações do professor.**

# SESSÃO 1

## CONCEITO DE GOVERNANÇA PÚBLICA





**Administração  
Pública**



**Gerir as  
organizações que  
compõem o  
Estado**

**Direitos  
Civis**



**Perspectiva  
Jurídica**

**Direitos  
Políticos**



**Perspectiva  
Organizacional**

**Direitos  
Sociais**



**Perspectiva das  
políticas  
públicas**

**Aumento da  
complexidade**

**Especificidades do setor público**

**Quanto à Propriedade**

**Pública**

**Políticos no comando**

**Quanto ao usuário**

**Consumidor**

**Vender mais**

**Cliente**

**Atender bem**

**Cidadão**

**Garantir direitos**

**Súdito**

**Cobrar obrigações**

**Quanto ao produto**

**Indivisibilidade**

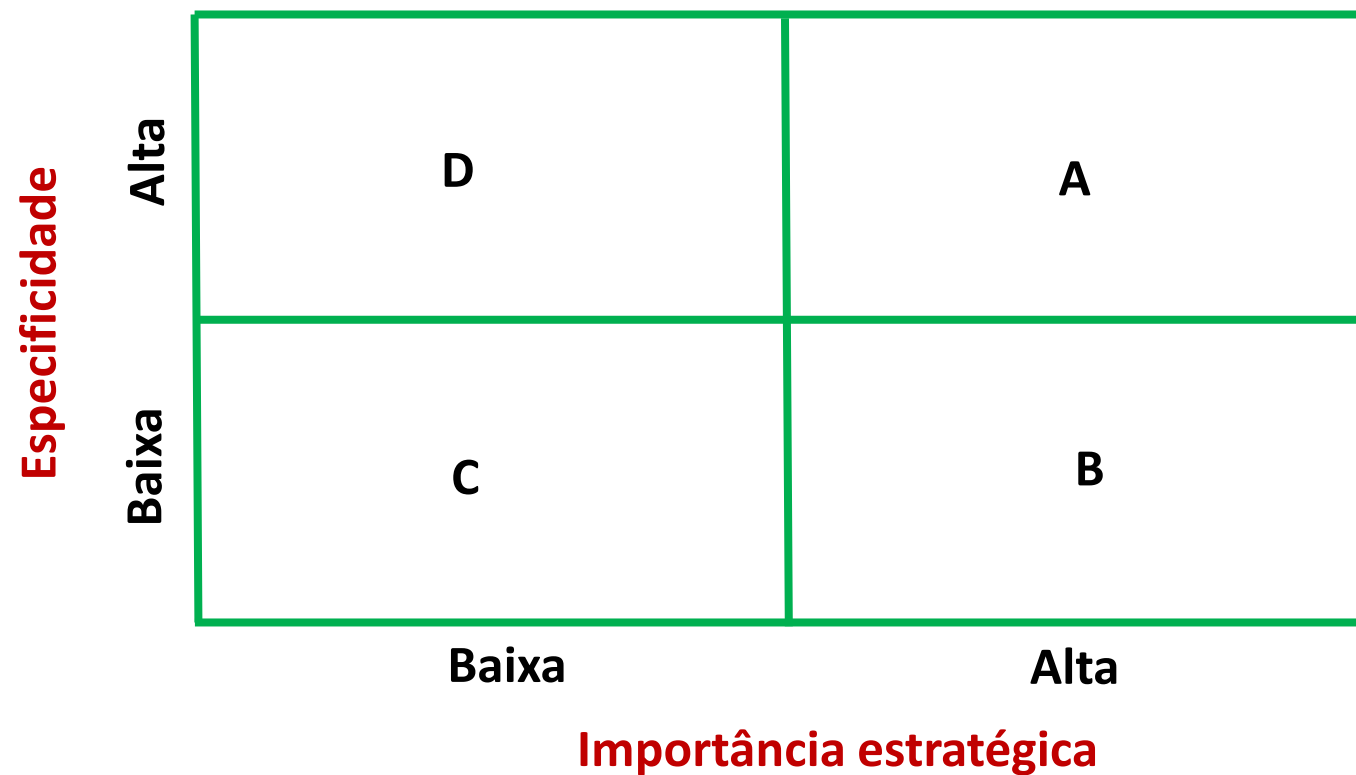
**Transversalidade**

**Intersectorialidade**

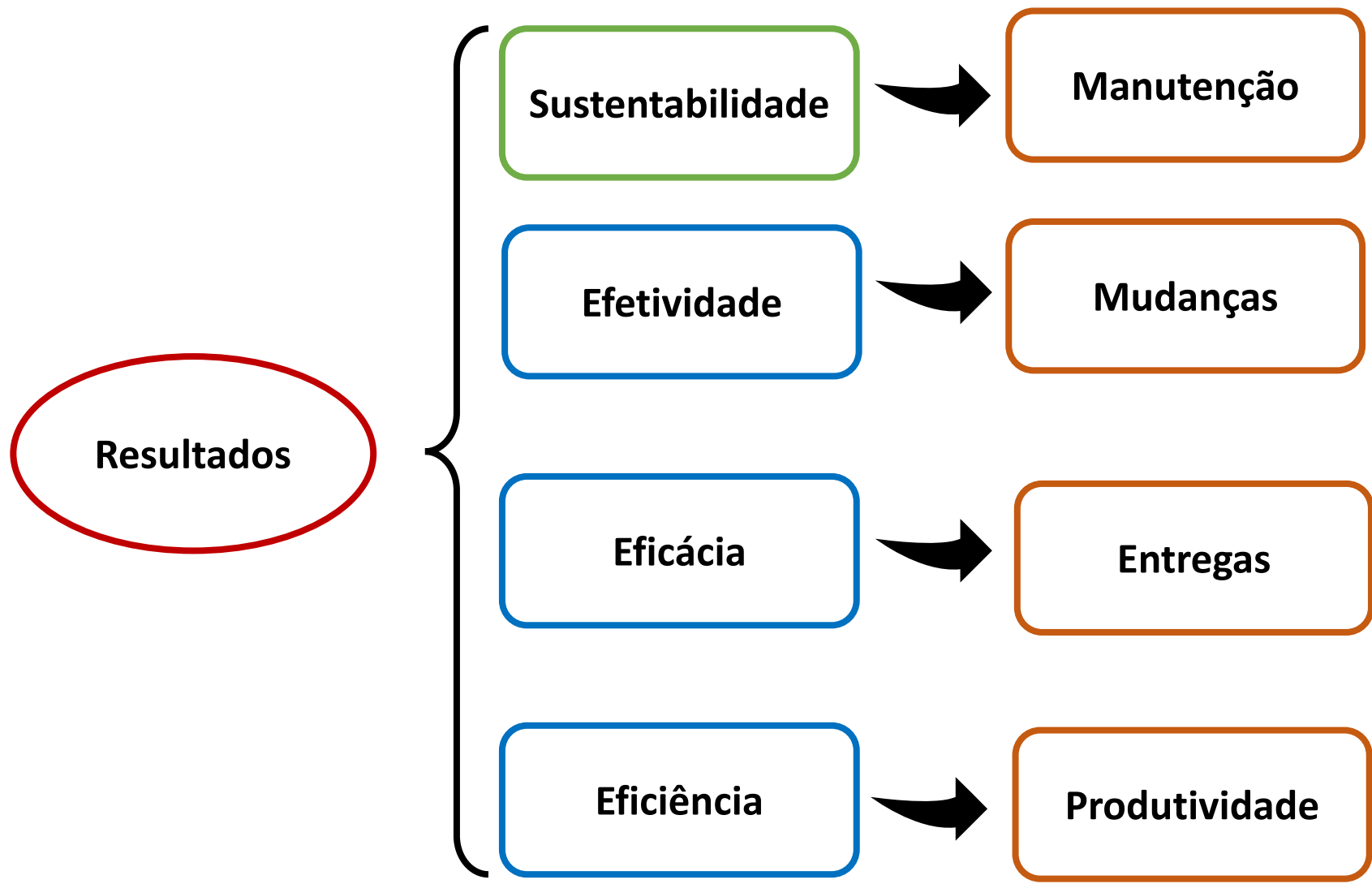
Papel do Estado  
(De provedor a garantidor?)

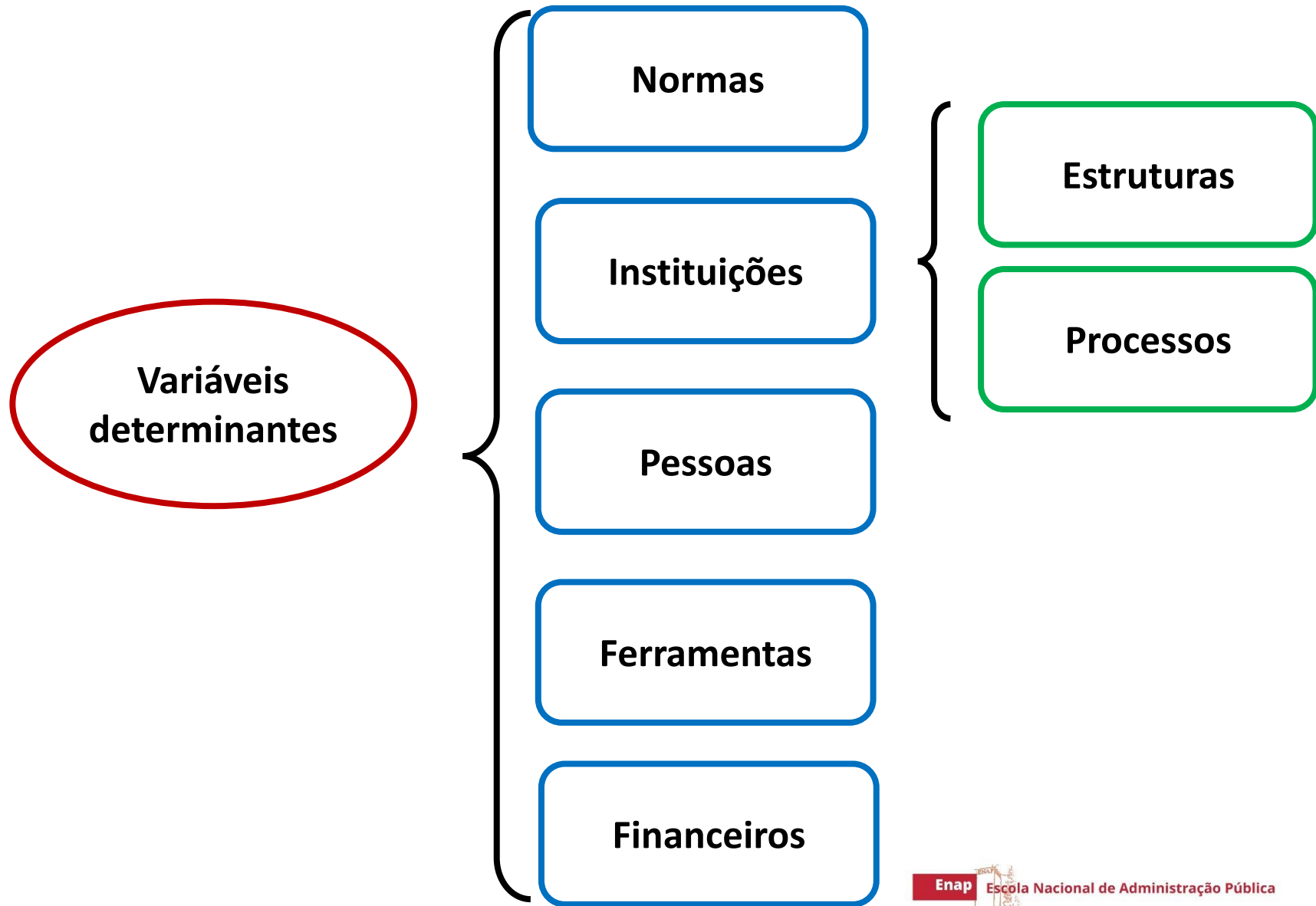
Produzir ou comprar?

Relação Estado X Mercado



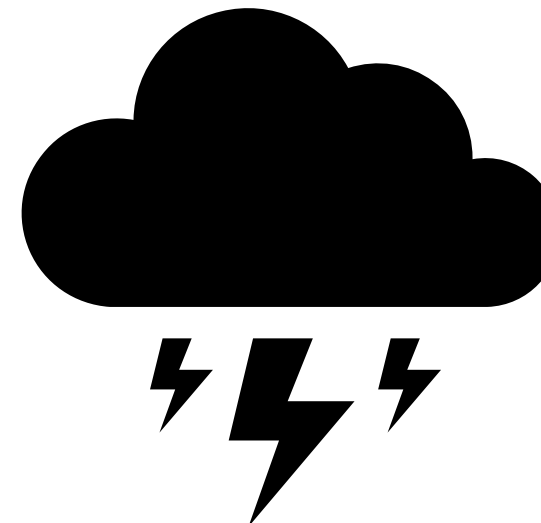






## SESSÃO 2

# IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA - GOVERNABILIDADE



**Como a relação entre os poderes e o sistema federativo impactam a governança no Brasil?**

# Governabilidade

Presidencialismo  
de coalizão

Constituição  
ultra  
detalhada

Dificuldade de  
mudanças

Muitos atores  
com poder de  
veto

Principais  
impactos

Composição e papel do legislativo

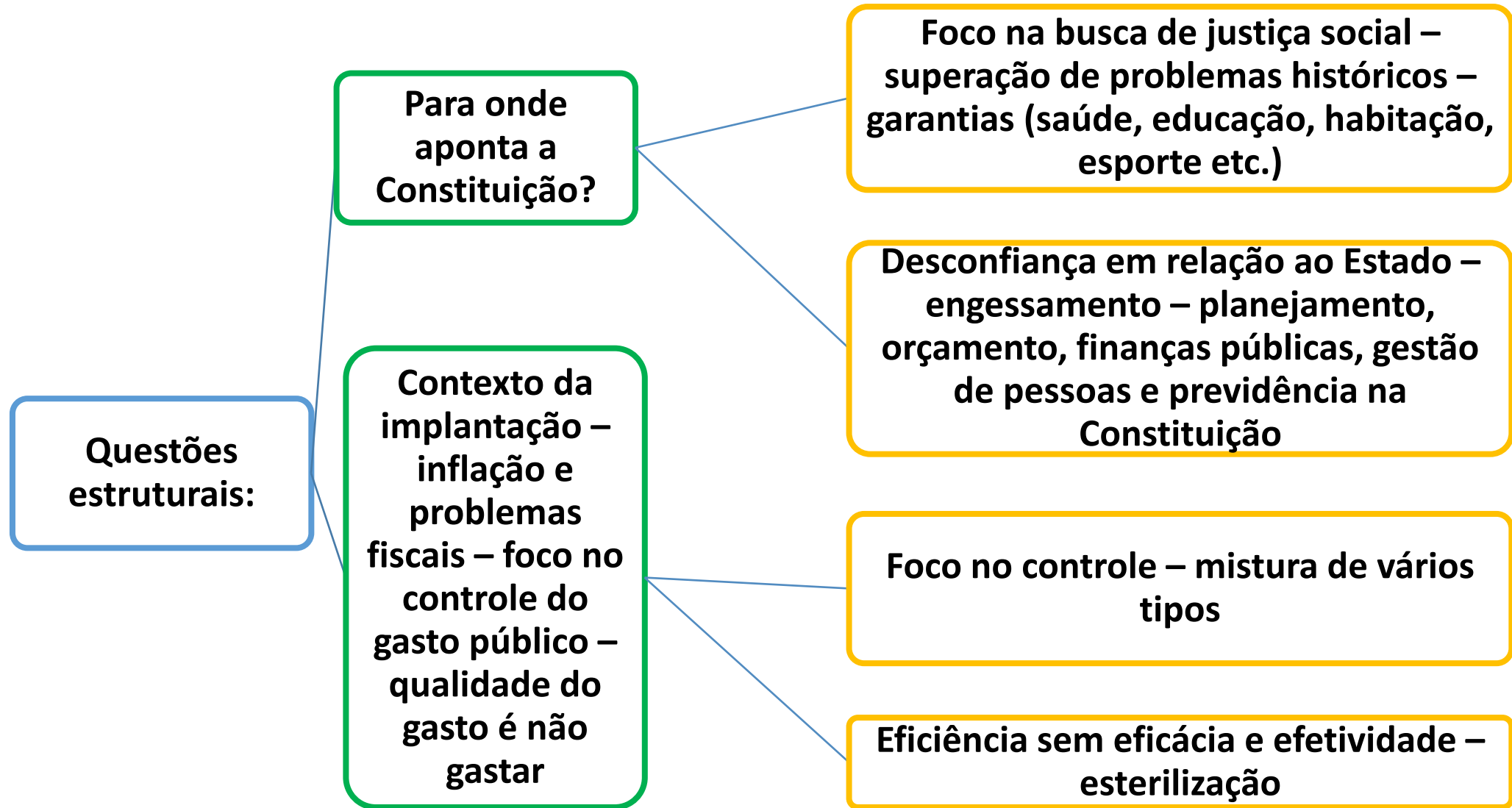
Papel e natureza do Judiciário

Governo compartilhado

Distribuição de cargos e emendas  
orçamentárias

Descompromisso com resultados

Dificuldades de coordenação



**TÍTULO III**  
Da Organização do Estado  
**CAPÍTULO I**  
DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA  
**CAPÍTULO VII**  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
**Seção II**  
Dos Servidores Públicos

**TÍTULO VI**  
DA TRIBUTAÇÃO E DO ORÇAMENTO

**Governabilidade**

**Federalismo  
Complexo**

**Modelo de definição de papéis**

**Disparidades regionais e de  
níveis de governo**

**Fragilidade institucional**

**Ausência de mecanismos  
institucionais de coordenação  
federativa**

***Botton up ou Top Down –  
elevados custos de  
transação***

***Cooperação ou competição –  
movimento pendular no  
Brasil***

**Enap**

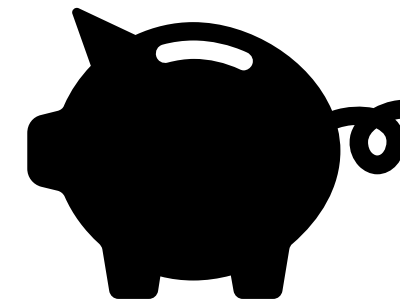
**Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Formação Profissional e Especialização  
Coordenação-Geral de Formação



## SESSÃO 3

# IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA - CONTROLE



**Como se dá a relação entre controle e governança no Brasil?**

**Questões estruturais**

**Controles constitucionais**

**Contexto da regulamentação**

**Foco na busca de justiça social – superação de problemas históricos – garantias (saúde, educação, habitação, esporte etc.)**

**Desconfiança em relação ao Estado – engessamento – planejamento, orçamento, finanças públicas, gestão de pessoas e previdência na Constituição**

**Foco no controle – mistura de vários tipos**

**Eficiência sem eficácia e efetividade – esterilização**

**Controle de processos/meios**

**Gestão internaliza decisões de controle**

**Regulamentar na lógica da gestão – quem tem mais poder assume mais risco**

**Foco exagerado no operacional – busca do cpf**

**Construir ferramentas adequadas à gestão**

**Pune a criatividade e a inovação**

**Elaborar mecanismos de valorização do novo**

**Transparência é a solução**

**Maiores inovações do controle no Brasil estão nessa área**

**Portal da transparência  
Lei de Acesso à Informação**

**Como fica o cidadão**

**Desafio da comunicação pública**

**Uso inteligente da tecnologia da informação**

**Mudança no perfil da força de trabalho – talentos inovativos**

**Gestão organizada para resultados**

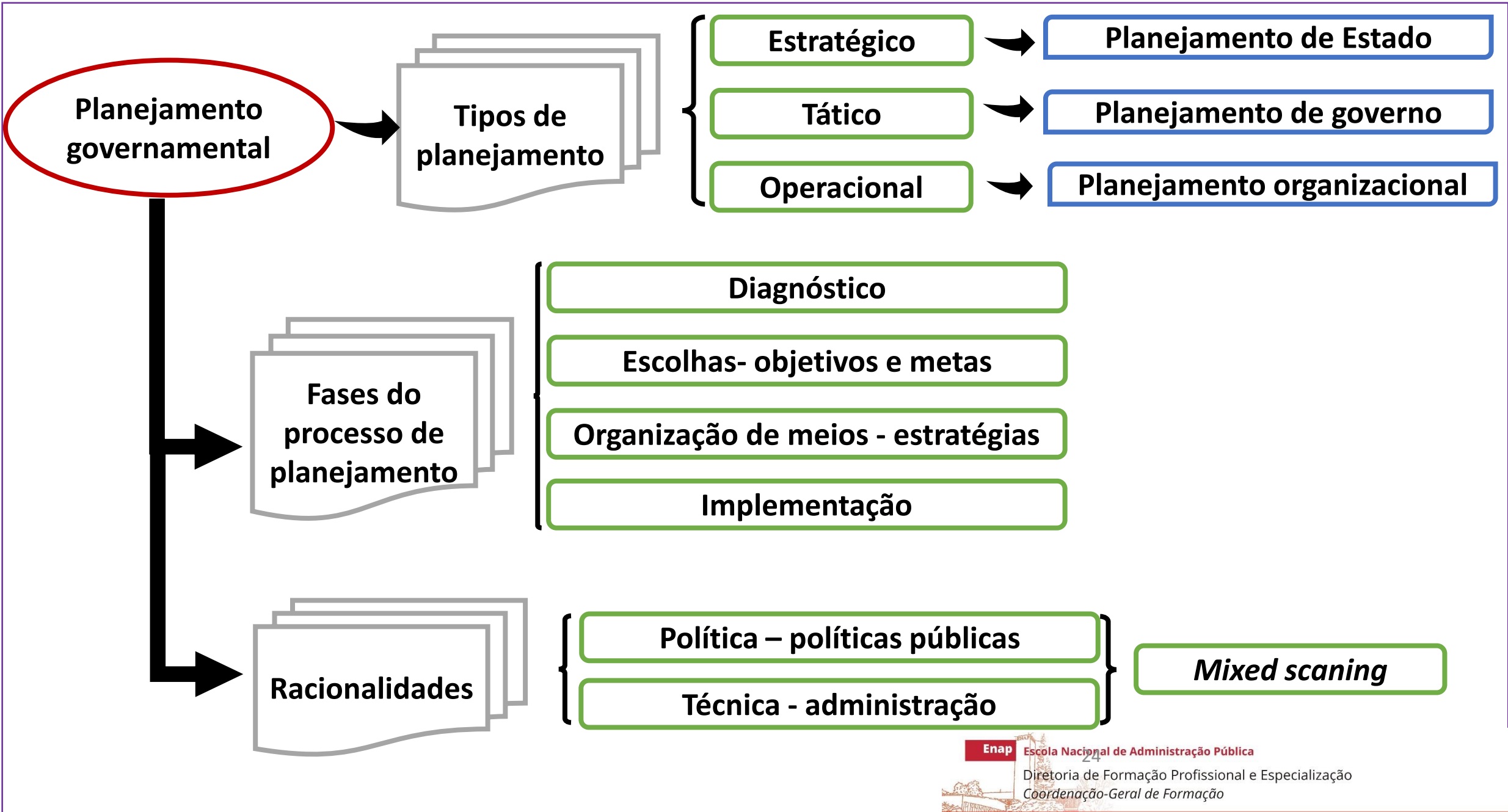
**Mudança cultural**

# SESSÃO 4

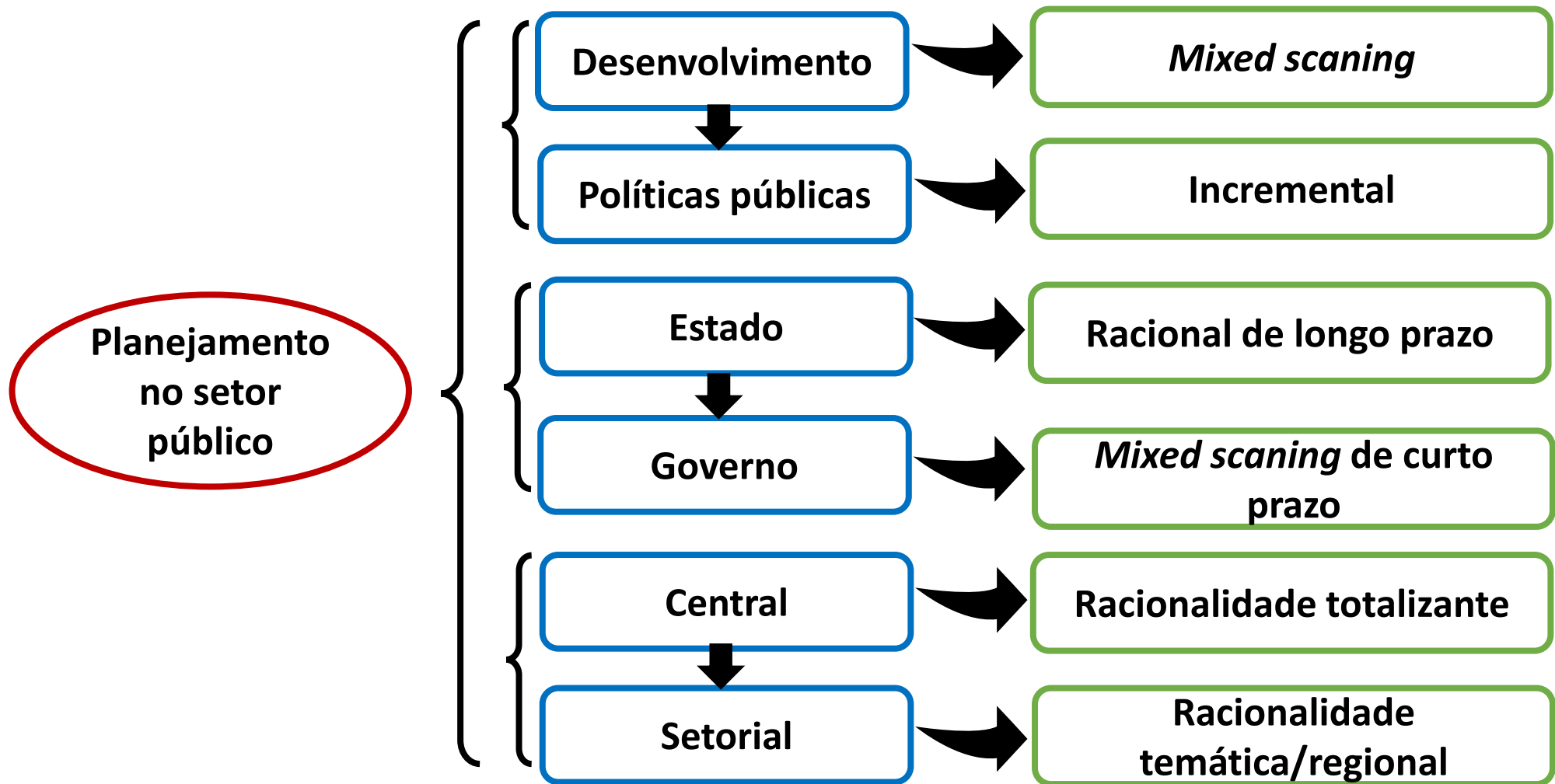
## PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO



**Qual a relação entre o PPA e a organização da ação em um órgão executor/setorial?**







**Monitoramento da Implementação**

- Definição de projetos a serem monitorados
- Definição de responsabilidades e prazos
- Modelo e governança
- Modelo de contratualização

- Instâncias decisórias
- Periodicidade
- Meios
- Resultados
- Meios

Do planejamento governamental ao orçamentário

ORIENTAÇÕES DO GOVERNO – PLANOS SETORIAIS E REGIONAIS

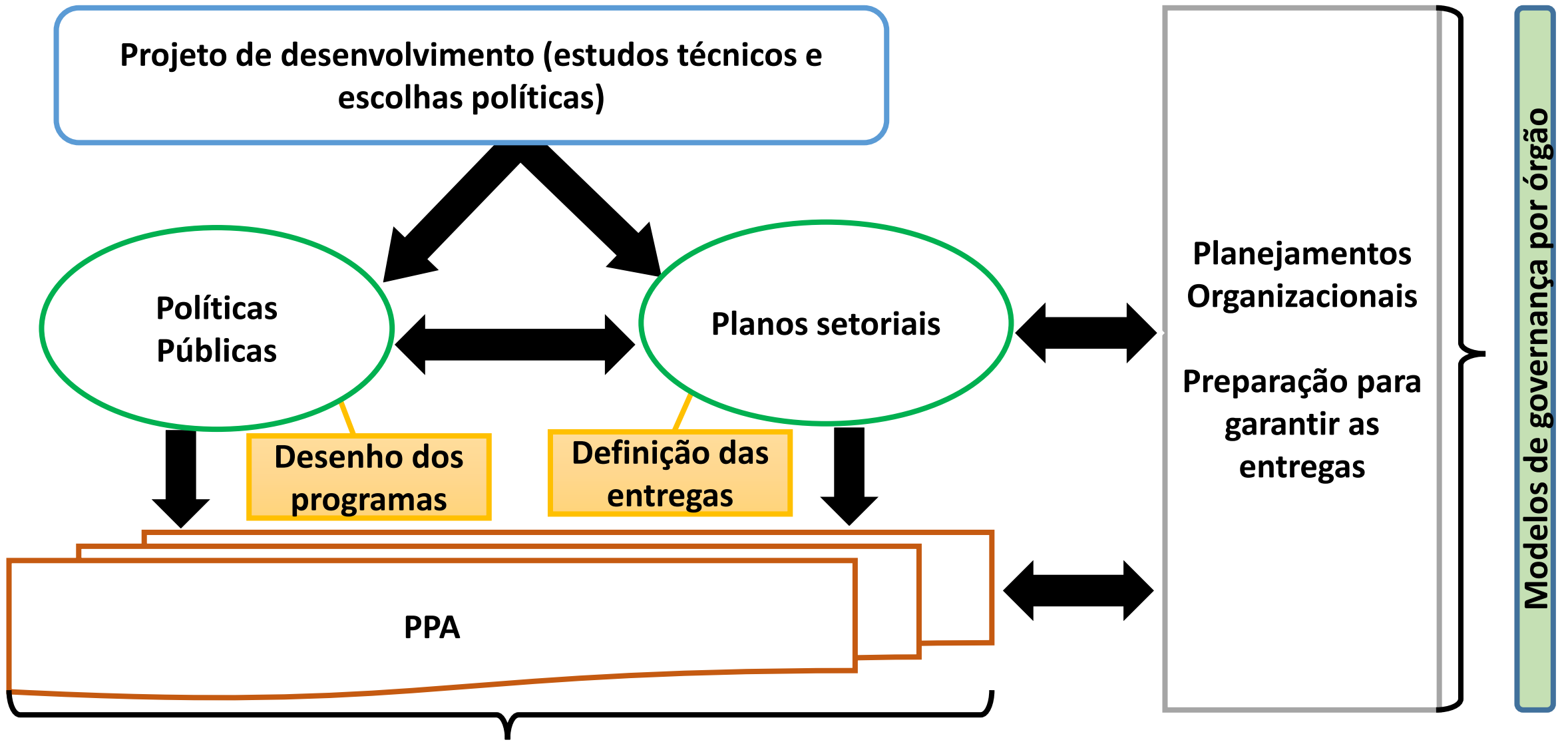
PLANO PLURIANUAL

LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

Link entre PPA e LOA

Ferramenta de coordenação de ações do governo.



**Modelo de governança**

# Estruturação do Plano Plurianual (PPA)



**Missão**

**Visão**

**Valores**

**PERSPECTIVA DE CONTRIBUIÇÃO PARA O PLANO DE GOVERNO**

**PERSPECTIVA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

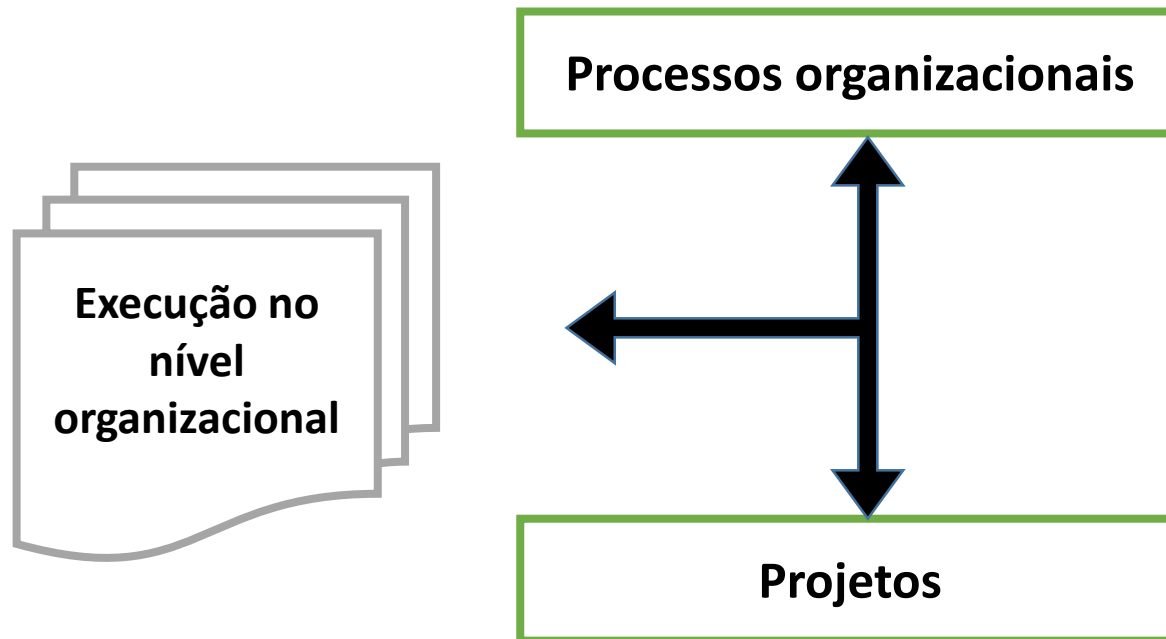
**PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

**Perspectiva da gestão de  
pessoas**

**Perspectiva da  
tecnologia**

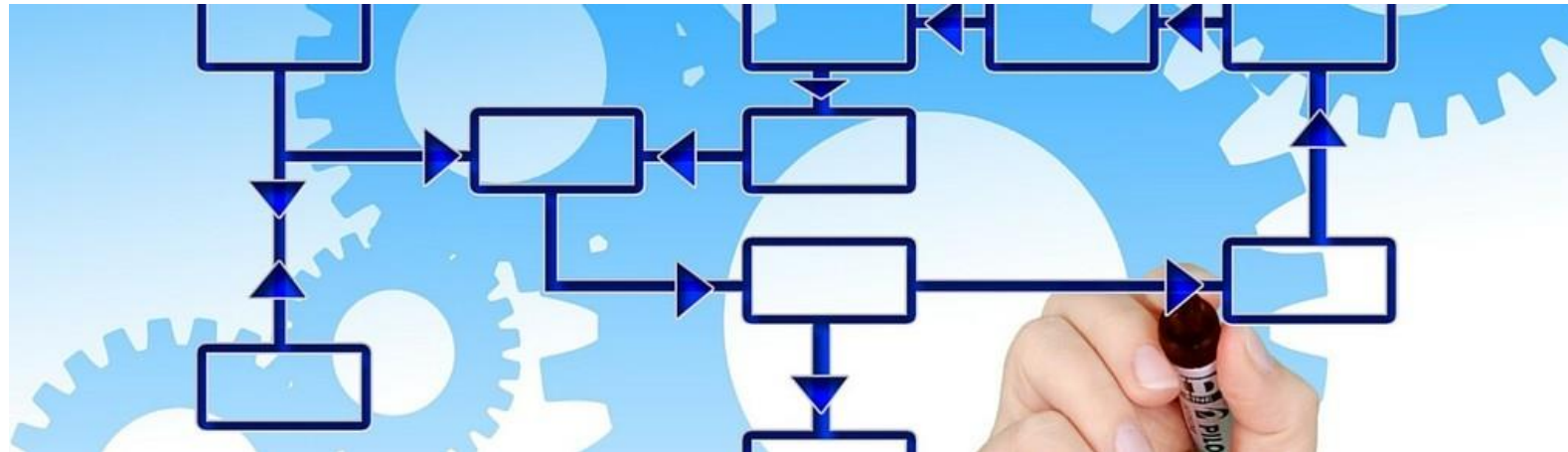
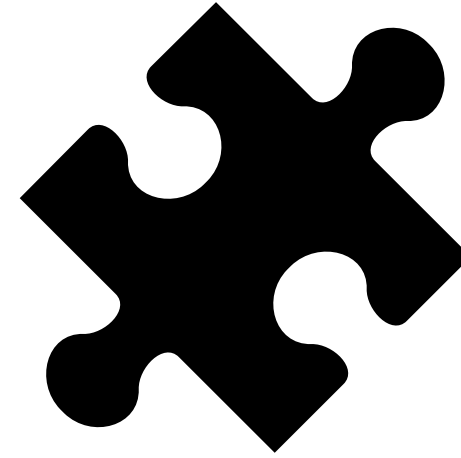
**Perspectiva  
orçamentária**

**Mapa  
Estratégico**



# SESSÃO 5

## GESTÃO POR PROCESSOS





**Qual a utilidade e os limites da gestão por processos para a governança para resultados?**

## Gestão por processos

Processo - sequência de atividades que transformam insumos em produtos, gerando **valor** para o cidadão.

Pensamento sistêmico ou em rede.

Partir dos objetivos organizacionais.

Modelagem de processo

Definição da cadeia de valor (macroprocessos)

Definição de processos críticos (e subprocessos)

Mapeamento (as is)

Manualização

Melhoria contínua (to be)

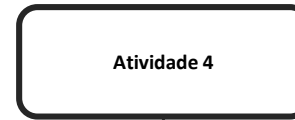
Área 1



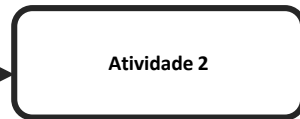
Área 2



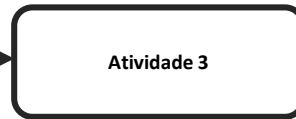
Área 3



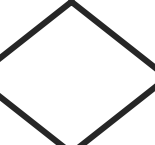
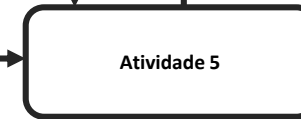
Área 4



Área 5



Área 6



Sim

Não

**Objetivos da  
gestão por  
processos**

**Geração de valor**

**Tomada de decisões**

**Estabelecimento de sistemas**

**Evitar retrabalhos**

**Inverter fases**

**Criar cultura de melhoria contínua**

**Cuidados**

**Usar ou não consultoria?**

**Patrocínio**

**Participação e validação**

**Modelo de Governança**

***Top down ou botton up?***

**Escritório de processos e projetos**

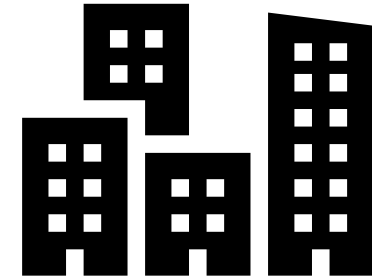
**Envolvimento das equipes**

**Patrocínios setoriais**

**Indicadores do processo**

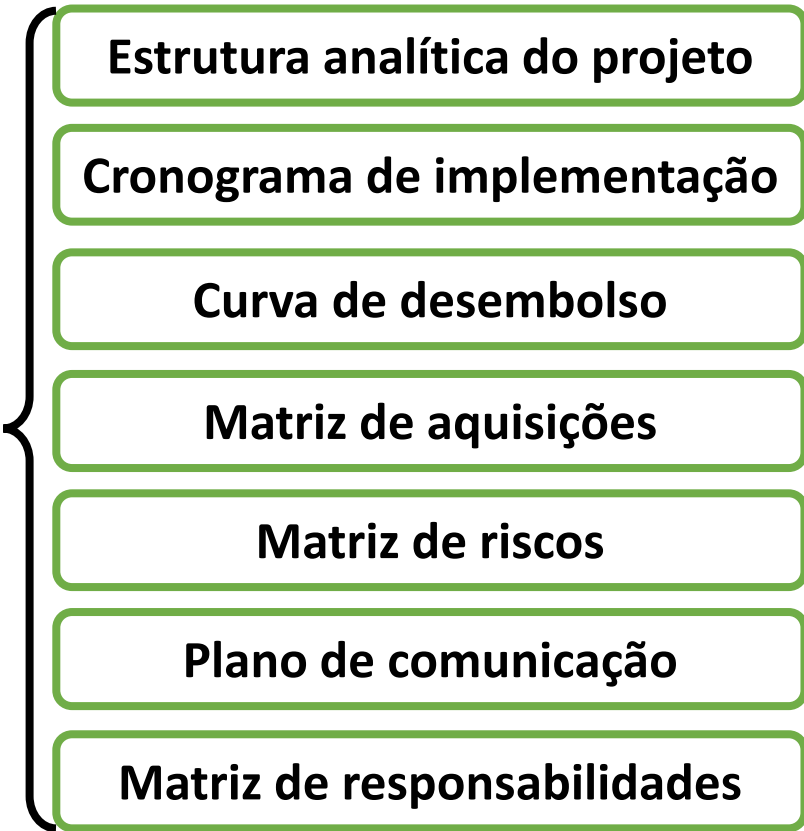
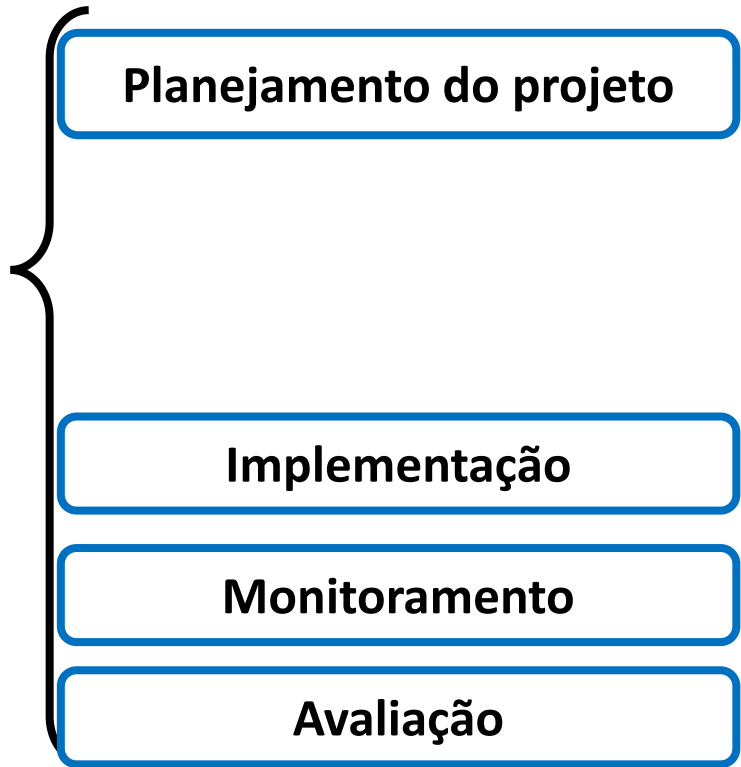
# SESSÃO 6

## GESTÃO DE PROJETOS



**Quais as etapas mais relevantes e os cuidados essenciais para a gestão eficiente de projetos?**

**Etapas da gestão de projetos**





**Cuidados no planejamento**

**Avaliar atores relevantes**

**Alinhar entendimentos**

**Busca de sinergias**

**Eliminar replicação de esforços**

**Estabelecer matriz de resultados**

**Estabelecer mecanismos de acompanhamento**

**Ambiente interno**

**Ambiente externo**

**Objetivo**

**Indicadores**

**Linhas de base**

**Produtos**

**Cronograma**

**Perguntas a serem respondidas**

**O que será realizado?**

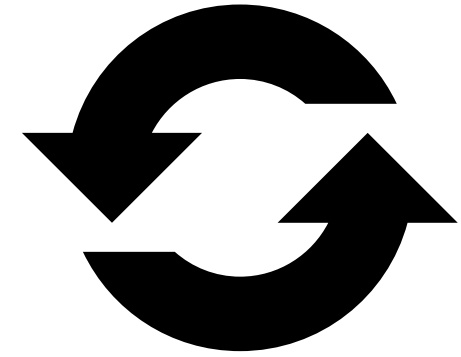
**Quem irá realizar?**

**Até quando deve ser realizado?**

**Como saber se foi realizado?**

# SESSÃO 7

## CONTRATUALIZAÇÃO



**O que e como contratualizar para uma governança para resultados?**

**Contratualização**

**Acordos por resultados.**

**Objetivos**

**Troca de resultados por autonomia - de relações hierárquicas a relações negociadas.**

**Garantir desempenho/performance e aumentar responsabilização.**

**Fortalecer a integração da ação governamental (e extragovernamental) dado o caráter transversal da maior parte das iniciativas.**

**Reorientação dos mecanismos de controle (interno e externo) para resultados.**

**Fortalecimento da capacidade de supervisão dos contratos por parte dos “contratantes”.**



## Requisitos Básicos

**Metas ou resultados devem ser pactuados em linha com os definidos na agenda de governo/organização.**

**Deve refletir efetivamente o desempenho a ser alcançado (e não apenas os esforços a serem realizados).**

**Deve haver compatibilidade entre os compromissos assumidos e a disponibilização dos meios necessários para o alcance dos meios (garantia de repasse de recursos financeiros e concessão de flexibilidade administrativa).**

**Estabelecer política de incentivos (pecuniários ou não), com premiação pelos acertos e responsabilização pelos eventuais descumprimentos dos compromissos acordados.**

**Fortalecimento dos mecanismos de transparência e controle social.**

**Atender requisitos de desafio e (superação do padrão de desempenho anterior) e realismo (ser exequível)**

Onde  
contratualizar

Entre níveis de governo

Entre órgãos centrais e  
órgãos setoriais

Entre administração direta  
e administração indireta

Entre setor público e  
“público não estatal”

Entre setor público e setor  
privado

Entre direção e  
subordinados

Recursos financeiros

Cargos

Pessoal

Garantia de fluxo de recursos

Ferramentas de gestão

Benefícios pecuniários

Cargos

Jornada flexível

Participação em eventos

Prêmios

# SESSÃO 8

## APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO



**Enap**

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização

Coordenação-Geral de Formação



**Quais as dificuldades para a inovação na Administração Pública no Brasil?**

**Inovação**

**Descontinuidade com o passado.**

**Relação entre teoria e prática.**

**Evolucionismo sistêmico.**

**Inventividade – criação de valor público.**

**Destruição criativa.**

**Atividades finalísticas e internas – produtos e serviços.**

**Cenário**

**Incerteza.**

**Problemas complexos.**

**Novos contornos de velhos problemas.**

**Ampliação de demandas.**

**Ambientes diversos, complexos e desorganizados.**

Em que inovar

Políticas públicas

Instituições políticas

Ferramentas organizacionais

Tecnologias

Serviços - egov

Compras públicas

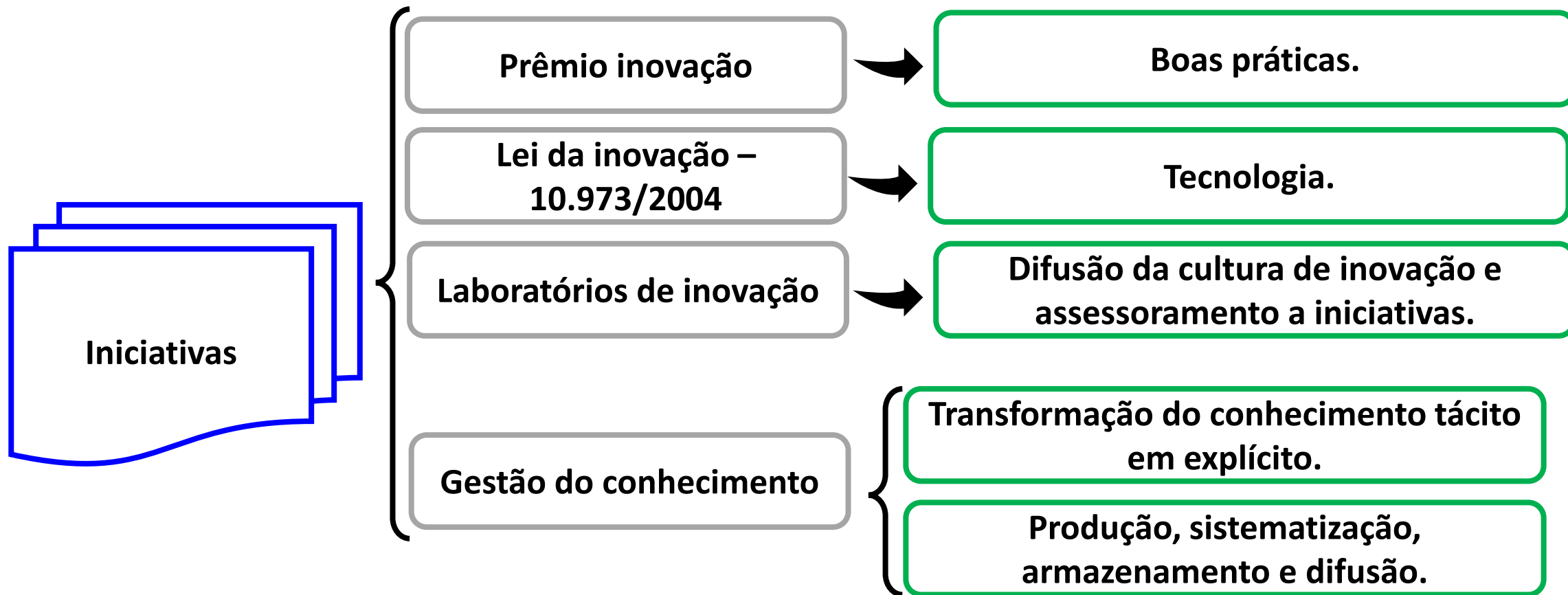
Mecanismos de transparência

Obstrutores

Burocracia – aversão a riscos.

Institucionalização – dificulta pensar fora do *status quo*.

Controle de meios.



**Obrigado!!**

**amarildoBaesso@gmail.com**