

Atividades Introdutórias

Desafios e Tendências da Administração Pública Federal

Ana Lúcia Amorim de Brito

Agosto de 2011

Desafios e Tendências da Administração Pública Federal

Secretaria de Gestão – SEGES
Ana Lúcia Amorim de Brito
agosto de 2011

CONTEXTO

- x Sociedade brasileira mais complexa – transição demográfica
 - Transição demográfica - aumento da população e [taxas de dependência em queda](#)
 - Incorporação da diversidade à dinâmica econômica e social
 - Novos Valores
 - Novo padrão de exigência
 - Demanda por controle social - transparência e participação
 - Advento da nova classe média
 - Ampliação do mercado de massa e inclusão pelo consumo
 - Surgimento de novos centros urbanos (interiorização)
 - Período de crescimento
 - Investimentos em infraestrutura
 - Questões sociais e ambientais na agenda
 - Direitos do consumidor e do cidadão

CONTEXTO

- x **Constituição Federal de 1988**

 - Aumento de atribuições estatais

 - Novo pacto federativo

 - Construção da cultura democrática

- ^ **Sistema político**

 - Fragmentação do sistema partidário e das forças políticas – coalizões fracas

- x **Regime federativo**

 - Autonomia política e administrativa - adesão

- x **Inserção internacional**

 - Novo papel novas responsabilidades

CONTEXTO

- * Evolução tecnológica e informação
 - Melhores condições de conhecimento da realidade
 - Agilidade nas relações
 - Velocidade da troca de informações e tomada de decisão
 - Elevação da capacidade produtiva
 - Competitividade
 - Queda das fronteiras

O ESTADO HOJE

x **Configuração atual do Estado é inadequada para o desenvolvimento: o Brasil é um País em construção.**

Desincentivo ao empreendedorismo e à inovação

Gestão orçamentário-financeira moldada pela crise fiscal

Desequilíbrios entre controle e execução (CGU, TCU, MPF e AGU)

Estrutura de incentivos perversa – aversão ao risco

Modelo de governança pública ultrapassado

Declínio do *ethos* público

x **Remanescência da “cultura do atraso”**

Desconfiança

Conspiração do silêncio (a força das corporações e do clientelismo)

O ESTADO HOJE

x **Heterogeneidade**

Realidades e culturas distintas

Relações inter-federativas complexas e pouco transparentes

x **Esclerose Institucional**

Fragmentação da ação estatal – desarticulação e descontinuidade

Formatos jurídico-insitucionais inadequados

Arcabouço legal e institucional – pesado, rígido e ultrapassado

Não se “fecham” instituições públicas (se sobrepõem)

x **Baixa capacidade de planejar e de executar**

Falta de clareza na definição de prioridades

Falta de visão de “empreendimento”

Dificuldade de gestão da força de trabalho

Dificuldade de gerenciar

Deficiência na alocação e utilização dos recursos

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

UM NOVO MODELO DE ATUAÇÃO ESTATAL DEVE EMERGIR

Um Estado inteligente

Estratégico; pró-ativo; coordenador e articulador

Capaz de propiciar respostas às demandas da sociedade

Políticas voltadas a resultados e com foco nos cidadãos

Mais poroso - a participação social é um componente fundamental

Definição de prioridades

Tomada de decisões

Acompanhamento das ações governamentais

Capaz de gastar bem, com qualidade, e produzir os resultados pactuados

Conquistar a confiança pública

Capaz de conjugar um novo modelo de governança pública, em ambiente democrático, com uma gestão orientada para resultados

Agregação de valor para a sociedade

Uso de novas ferramentas gerenciais

Profissionalização da administração pública

DESAFIOS

- × **Coordenação de ações intra e intergovernamentais**

 - Racionalização das iniciativas em curso

 - Visão global e integrada

 - Simplificação

 - Convergência de esforços

 - Gestão das ações no território

- × **Equilíbrio entre as funções planejamento, execução e controle**

 - Definição clara de prioridades – orientação da alocação de recursos

 - Autonomia com responsabilização

 - Agilidade e flexibilidade

 - Alinhamento entre políticas, organizações e programas

- × **Reversão da estrutura perversa de incentivos**

 - Simplificação e integração de processos e informações

DESAFIOS

× **Gestão da força de trabalho**

Profissionalização dos cargos de direção

Planejamento e dimensionamento da força de trabalho

Estrutura de incentivos – mérito

Recrutamento e seleção

Desenvolvimento profissional

} Gestão por competências

× **Compras e contratos**

Rigidez e inadequação do modelo vigente – quando vontade política, recursos e excepcionalidade não bastam

Déficits estruturais de capacidade – o real estado das áreas de compras e contratos

O avanço do pregão eletrônico e do comprasnet

× **Atuação em rede (redes de governança)**

Parcerias – buscar as melhores informações, conhecimentos, capacidades e estratégias para vencer os desafios

DESAFIOS

× **Alinhamento dos sistemas de incentivos**

Estímulo ao empreendedorismo

Promoção de ambiente favorável à criatividade e inovação

Orientação para resultados – deslocar a ênfase do gerenciamento e do controle dos meios para os resultados

Estímulo à eficiência

× **Adequação dos processos de trabalho**

Coordenação, integração e simplificação

Orientação para resultados

Agregação de tecnologia

DESAFIOS

× **Tecnologia e informação a serviço da gestão**

Terceirização da inteligência

O desafio da inter-operabilidade e da integração dos processos de trabalho (sistemas)

A encruzilhada das estatais de informática

Revolução tecnológica x desestruturação dos processos x rigidez jurídica

O avanço do governo eletrônico

A necessidade de gestão estratégica da informação – suporte ao gerenciamento

A gestão do conhecimento – aprendizagem organizacional e inovação

A orientação dos processos (sistemas) para resultados – a percepção de onde se quer chegar

Informações organizadas e consistentes – base para o monitoramento e a avaliação

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

UM ESTADO EM TRANSFORMAÇÃO – avanços a destacar

- × Recomposição da força de trabalho
- × Criação de novas carreiras
- × Profissionalização dos cargos de direção
- × Substituição de terceirizados em situações vedadas pela legislação
- × Contratação temporária
- × Democratização das relações de trabalho
- × Reestruturação de planos de cargos e carreiras – realinhamento salarial
- × Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

O NOVO PPA – 2012 / 2015

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

O NOVO PPA - Programa: 2038 - Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública

OBJETIVOS:

1. Fortalecer a governança e ampliar a capacidade institucional da Administração Pública, visando a melhor organização e funcionamento do Estado

1. Ampliar a oferta de serviços públicos de excelência ao cidadão, às empresas e às demais organizações da sociedade, mediante a melhoria dos marcos legais, dos processos de trabalho e da tecnologia da informação

1. Aperfeiçoar a gestão de pessoas na administração pública federal, orientada por competências e pela democratização das relações de trabalho, visando aumentar a capacidade do governo na implementação de políticas públicas

1. Aperfeiçoar o processo de alocação e de gestão dos recursos públicos mediante o fortalecimento e a integração das funções de planejamento, orçamento, execução, monitoramento, avaliação e controle de políticas públicas

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

O NOVO PPA - Programa: 2038 - Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública

OBJETIVOS:

5. Fortalecer a relação federativa de forma a promover maior cooperação e ampliar a capacidade técnica, gerencial e financeira do Estado, visando otimizar os resultados produzidos para a sociedade.
5. Ampliar o diálogo, a transparência e a participação social no âmbito da Administração Pública, de forma a promover maior interação entre o Estado e a sociedade
5. Garantir base jurídica segura na formulação, implementação e defesa das políticas públicas, por meio da atuação jurídica consultiva e contenciosa, na representação do Estado Brasileiro em benefício da sociedade

**Câmara de Políticas de Gestão,
Desempenho e Competitividade –
CGDC**

[DECRETO Nº 7.478, DE 12 DE MAIO DE 2011.](#)

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Objetivo: formular políticas e medidas específicas destinadas à racionalização do uso dos recursos públicos, ao controle e aperfeiçoamento da gestão pública, bem como coordenar e articular sua implementação, com vistas à melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão, no âmbito do Poder Executivo.

Compete à CGDC:

- I - prestar assessoramento ao PR na formulação e implementação de mecanismos de controle e avaliação da qualidade do gasto público;
- II - estabelecer diretrizes estratégicas e planos para formulação e implementação de políticas de melhoria da gestão da administração pública federal;
- III - propor e avaliar iniciativas no âmbito de políticas de gestão, desempenho e competitividade; e
- IV - supervisionar e acompanhar a implementação das decisões adotadas no seu âmbito.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

A CGDC identificará processos administrativos e órgãos prioritários para fortalecer a gestão de resultados, com o objetivo de:

- I - otimizar o desempenho geral do Poder Executivo na prestação de serviços públicos à sociedade;
- II - reduzir custos;
- III - racionalizar processos; e
- IV - tornar mais eficazes e efetivos os programas e as ações prioritárias.

A CGDC será integrada pelos seguintes membros:

- Ministros: do Planejamento; da Fazenda; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Chefe da Casa Civil da PR; e
- 4 representantes da sociedade civil, com reconhecida experiência e liderança nas áreas de gestão e competitividade

Jorge Gerdau Johannpeter (presidente do Conselho de Adm. do Grupo Gerdau), que a presidirá; o empresário e conselheiro do CDES Abílio Diniz (dono da Companhia Brasileira de Distribuição - redes Pão de Açúcar, Extra, CompreBem, Sendas e Ponto Frio); Antônio Maciel Neto (presidente da Suzano Papel e Celulose); e Henri Philippe Reichstul (ex-presidente da Petrobras – 1999/2001)

As ideias importam

Elas influenciaram as grandes reformas no Brasil e no mundo

Os empreendedores contam

*Fazem as mudanças acontecer em função de seus esforços e talentos
São catalisadores de três vetores (problemas, soluções e política)*

FIM

**Secretaria
de Gestão**

**Ministério
do Planejamento**

A Construção de uma Agenda de Gestão

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Desafios para construção de uma agenda de gestão

- Fragmentação do tema gestão
- Heterogeneidade da administração pública – realidades distintas
- Dificuldade de inclusão na agenda política → a gestão é “meio” e disputa espaço com os temas das áreas finalísticas que têm maior apelo junto aos gestores e à sociedade
- Confusão entre gestão, enquanto área de conhecimento especializada, com o gerenciamento, que é a atividade prática de gerir os recursos disponíveis.
- Existe uma sensação de que a atividade de gerenciamento, por fazer parte do dia a dia, é intuitiva e de domínio geral, dispensando maiores elaborações
- Espaços de poder;
- Disposição para enfrentar resistências; mudanças são problemáticas;
- Tempo político (arrumar a casa para o outro?);
- Diversidade de atores e de visões – dificuldade de construção de consenso;
- Política e burocracia
- Imediatismo - visão de curto prazo

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Agenda de Gestão



Melhoria da execução dos programas prioritários

Medidas estruturantes para aumento da efetividade da APF

Melhoria do atendimento ao cidadão

Melhoria da gestão das organizações públicas



Resolver gargalos gerenciais para a implementação das prioridades

Alinhamento dos recursos (qualidade da programação, monitoramento e avaliação, gestão de pontos críticos e transparência das ações)

Promover **mudanças estruturais** na APF → sustentabilidade, por meio de:

- Racionalização do gasto;
- Agilização do processo licitatório;
- Gestão por resultados;
- Incentivos para a melhoria gerencial;
- Simplificação da vida do cidadão;
- Agenda Federativa.

Apoio gerencial a setores e órgãos prioritários

Gestão eficiente do PAC

Melhores resultados para a APF

O Modelo de Excelência em Gestão Pública

O MEGP, de padrão internacional, referenciado em modelos de gestão utilizados pelos setores público e privado em diversos países, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea e representa um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão.

- Principal referência do **GesPública**
- O MEGP está alicerçado nos princípios da administração pública (CF) e em fundamentos da excelência gerencial e se referencia em critérios de excelência gerencial utilizados em diversos países e que representam o “estado da arte” em gestão.

Princípios Constitucionais



Ser público

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

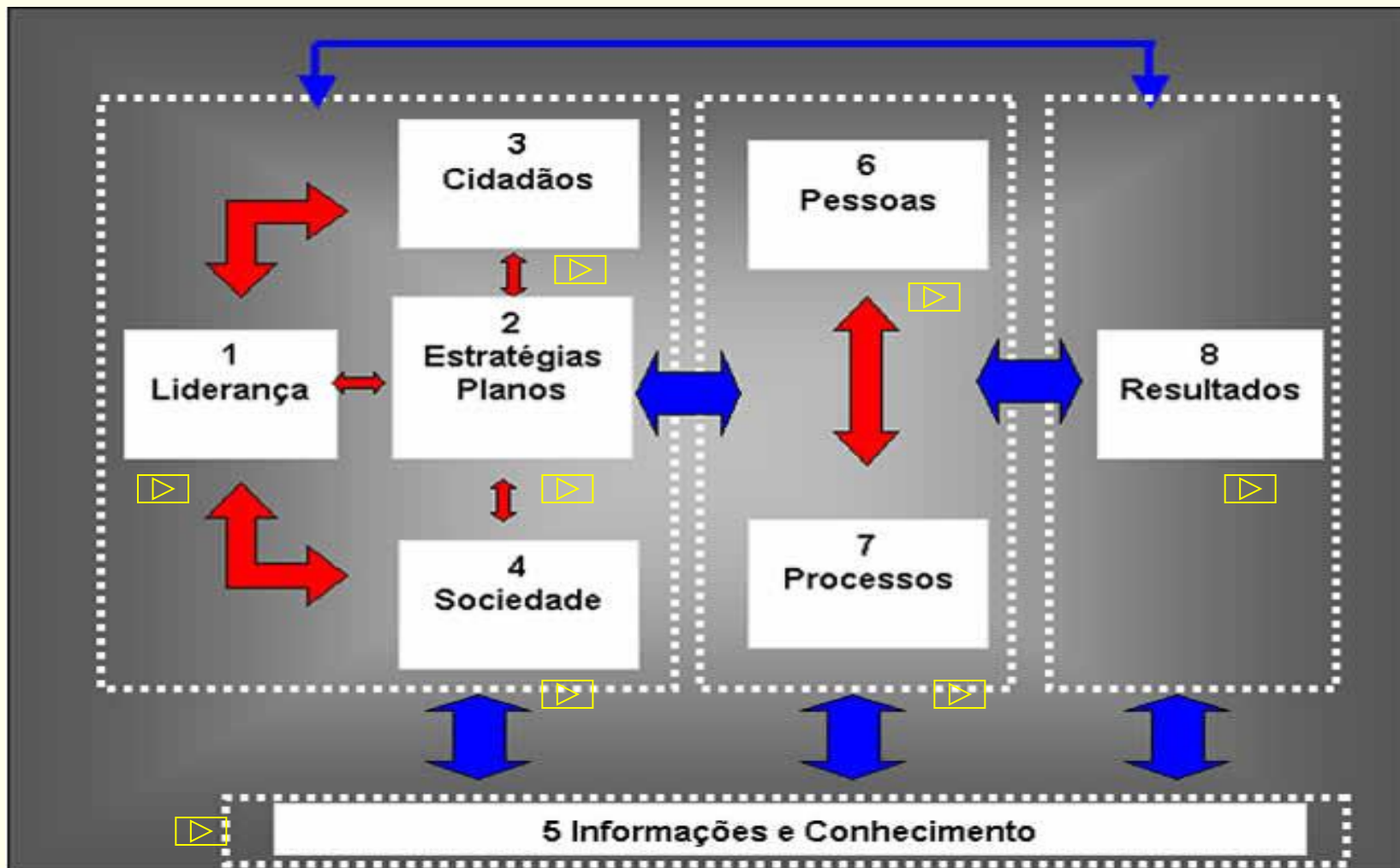
Fundamentos da excelência



Ser contemporâneo

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Visão sistêmica do MEGP



As ideias importam

Elas influenciaram as grandes reformas no Brasil e no mundo

Os empreendedores contam

*Fazem as mudanças acontecer em função de seus esforços e talentos
São catalisadores de três vetores (problemas, soluções e política)*

**Secretaria
de Gestão**

**Ministério
do Planejamento**

- **Taxa ou Razão de Dependência** - peso da população considerada inativa (0 a 14 anos e 65 anos e mais de idade) sobre a população potencialmente ativa (15 a 64 anos de idade)
- Uma das conseqüências da transição demográfica é a alteração da estrutura etária da população, reduzindo o peso relativo das crianças e aumentando, num primeiro momento, o peso dos adultos e, em um período posterior, o peso dos idosos.
- Com a queda da fecundidade a taxa de dependência foi se reduzindo e deve permanecer em seu valor mais baixo entre 2015 e 2025.
- O número de dependentes para cada 100 pessoas em idade de trabalhar era, em média, de 82 pessoas em 1950-1980, caindo para 47, em média, no período 2000-2030.

