



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. Obstrutores: governabilidade e federalismo
3. Obstrutores: 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:

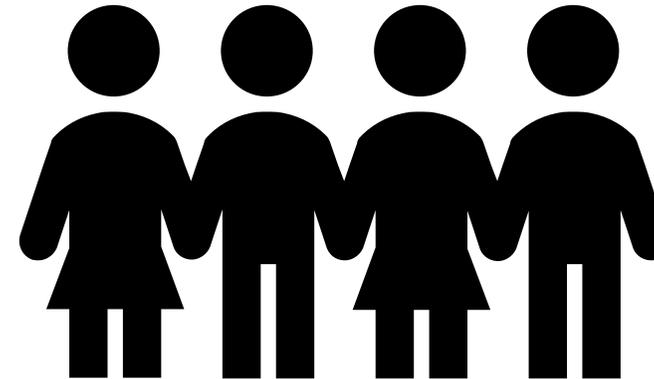
**Em grupo de 5 integrantes, escrever entre 2 e 3 páginas sobre o tema.
Letra calibre, tamanho 12, espaço 1,5 entre linhas.**

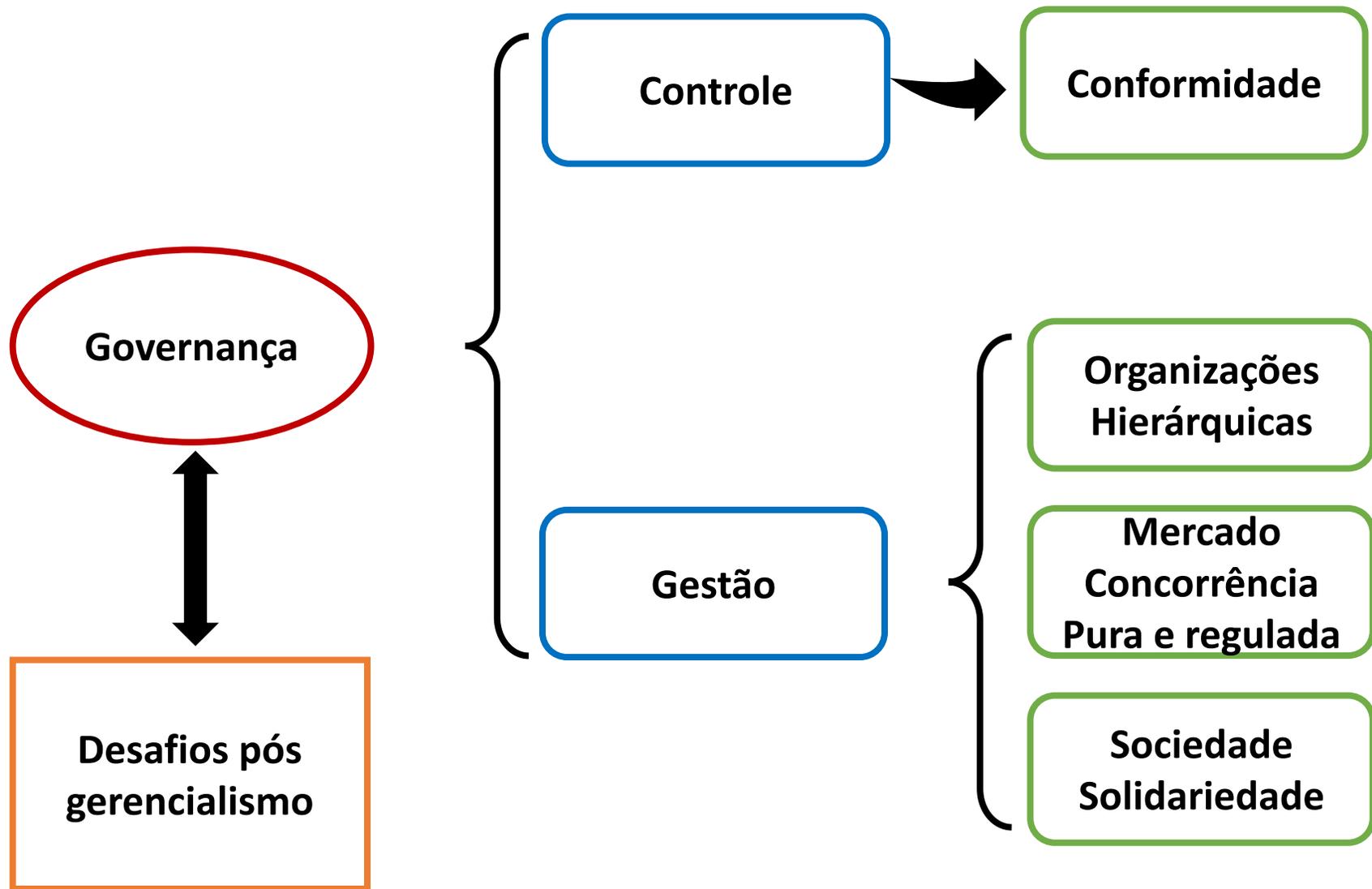
Apresentação:

**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.**

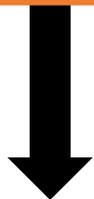
PRIMEIRO PERÍODO

CONCEITO DE GOVERNANÇA PÚBLICA





**Administração
Pública**



**Gerir as
organizações que
compõem o
Estado**



**Direitos
Civis**



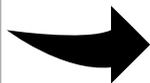
**Perspectiva
Jurídica**

**Direitos
Políticos**



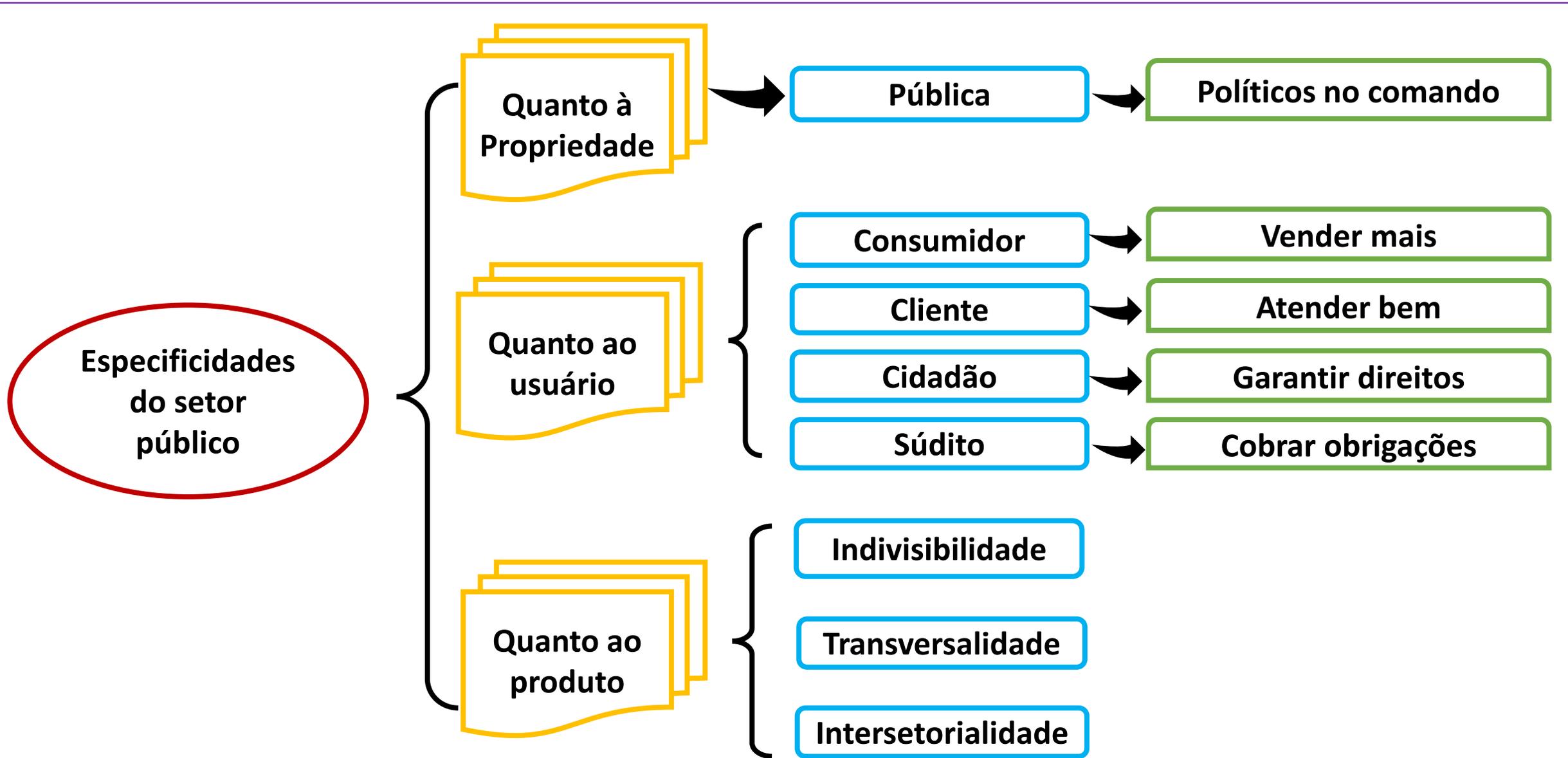
**Perspectiva
Organizacional**

**Direitos
Sociais**



**Perspectiva das
políticas
públicas**

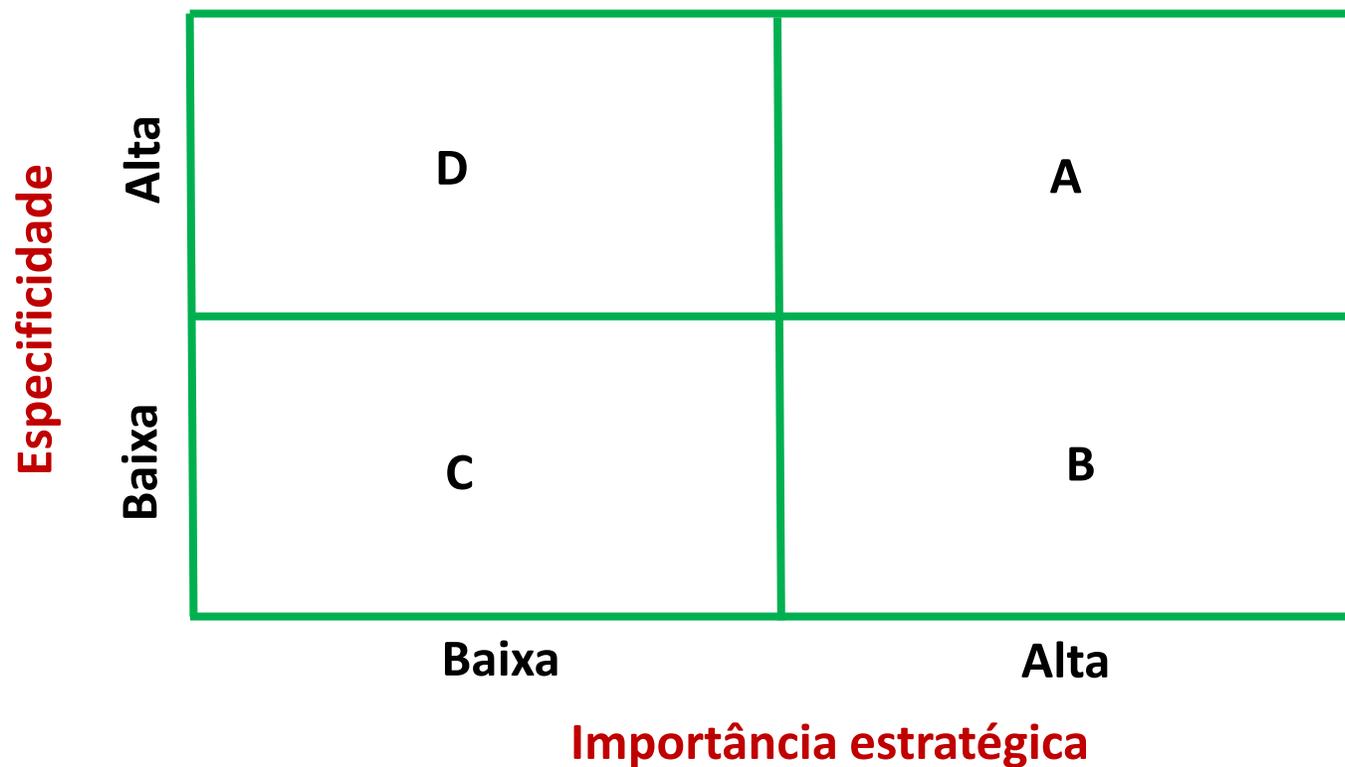
**Aumento da
complexidade**

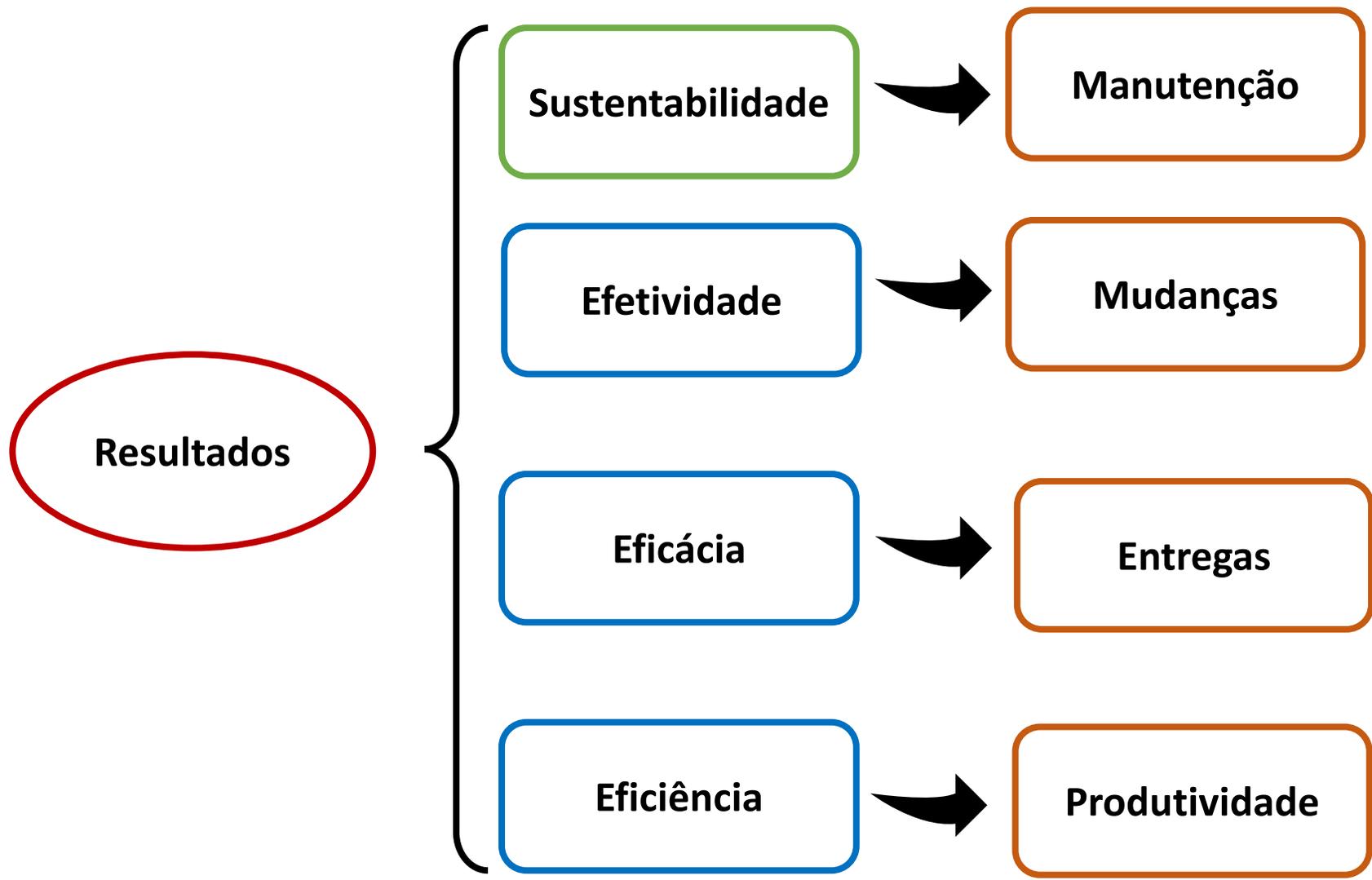


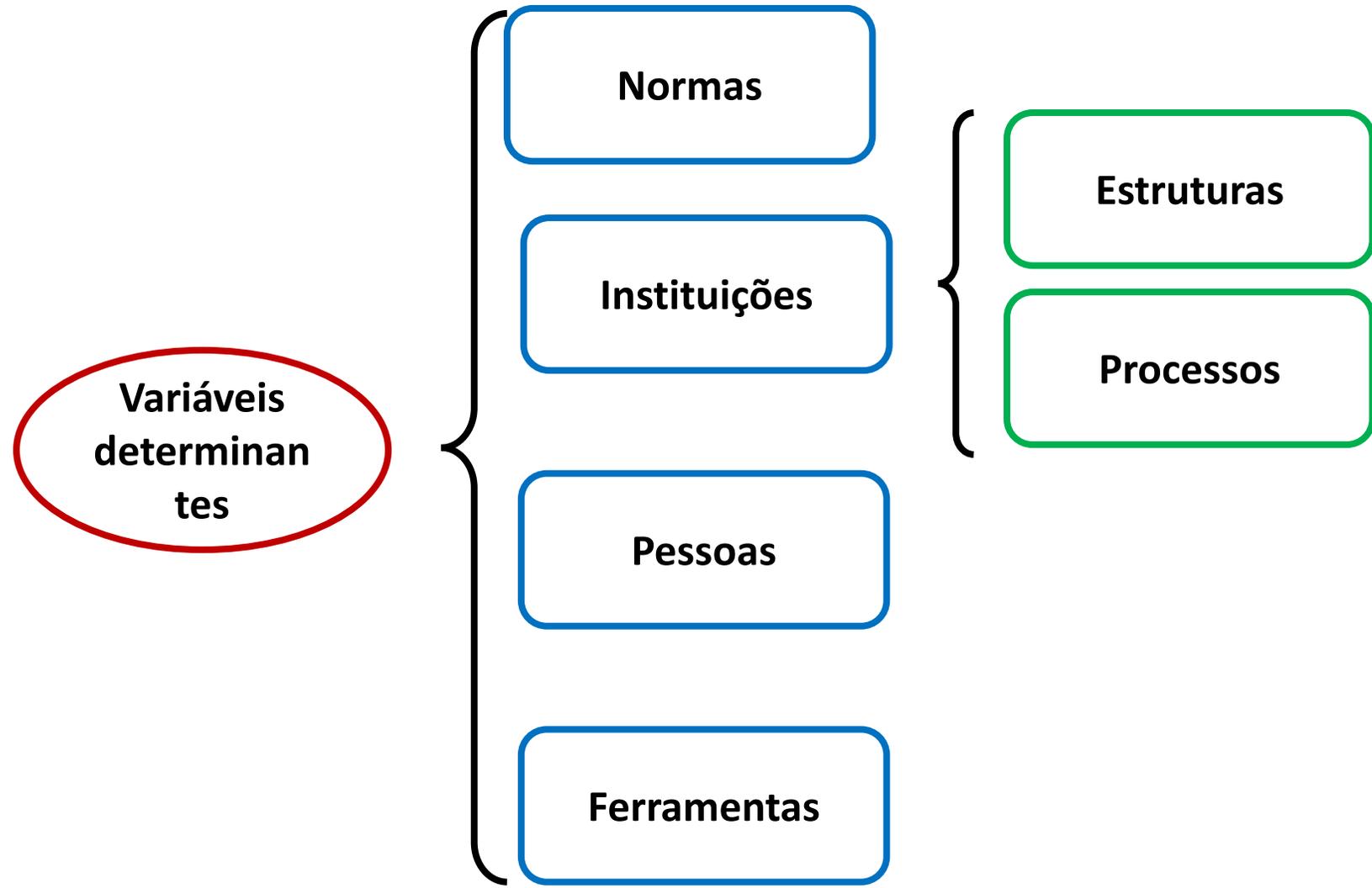
**Papel do Estado
(DE PROVEDOR A GARANTIDOR)**

Produzir ou comprar?

Relação Estado X Mercado

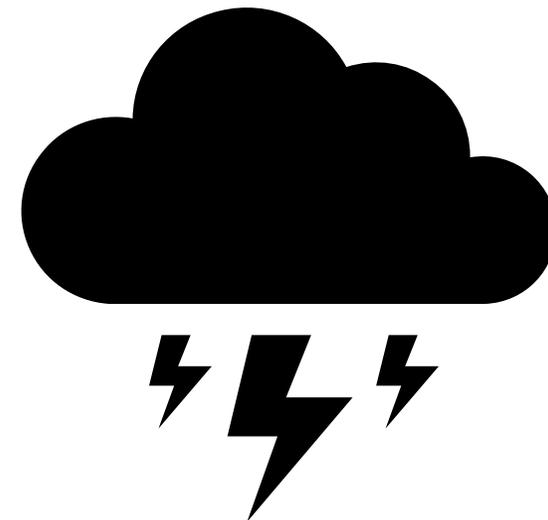






SEGUNDO PERÍODO

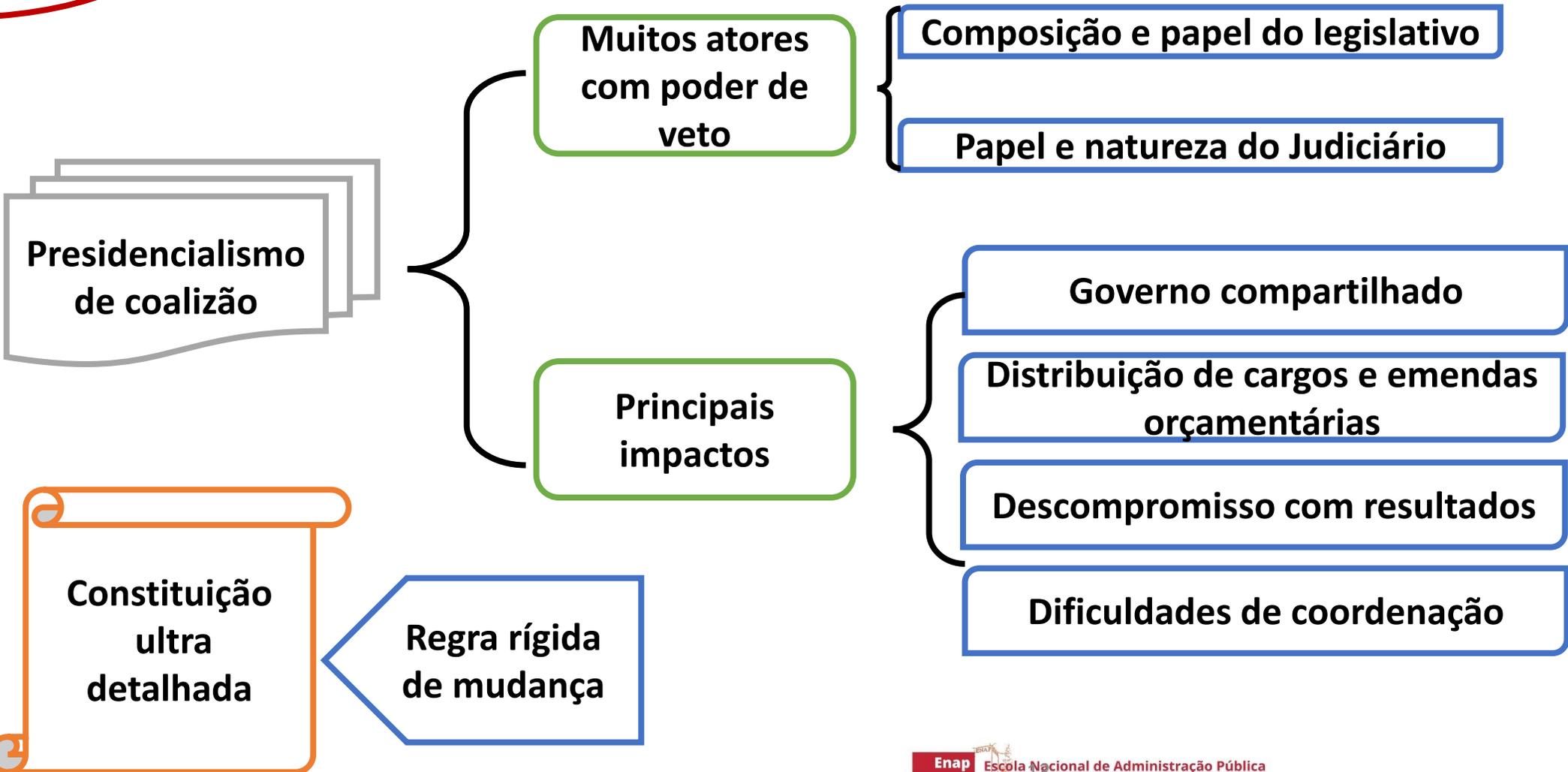
IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA - GOVERNABILIDADE



Como a governabilidade impacta na governança?

Como o sistema federativo impacta na governança?

Governabilidade



TÍTULO III
Da Organização do Estado
CAPÍTULO I
DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA
CAPÍTULO VII
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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**

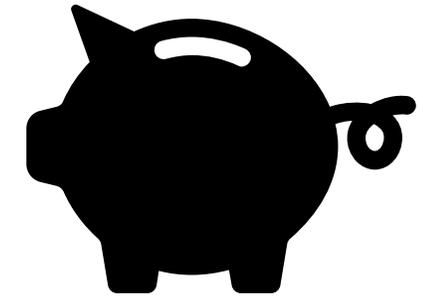
Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização
Coordenação-Geral de Formação

TERCEIRO PERÍODO

IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA - CONTROLE



Como migrar do controle de meios para o controle de fins?

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

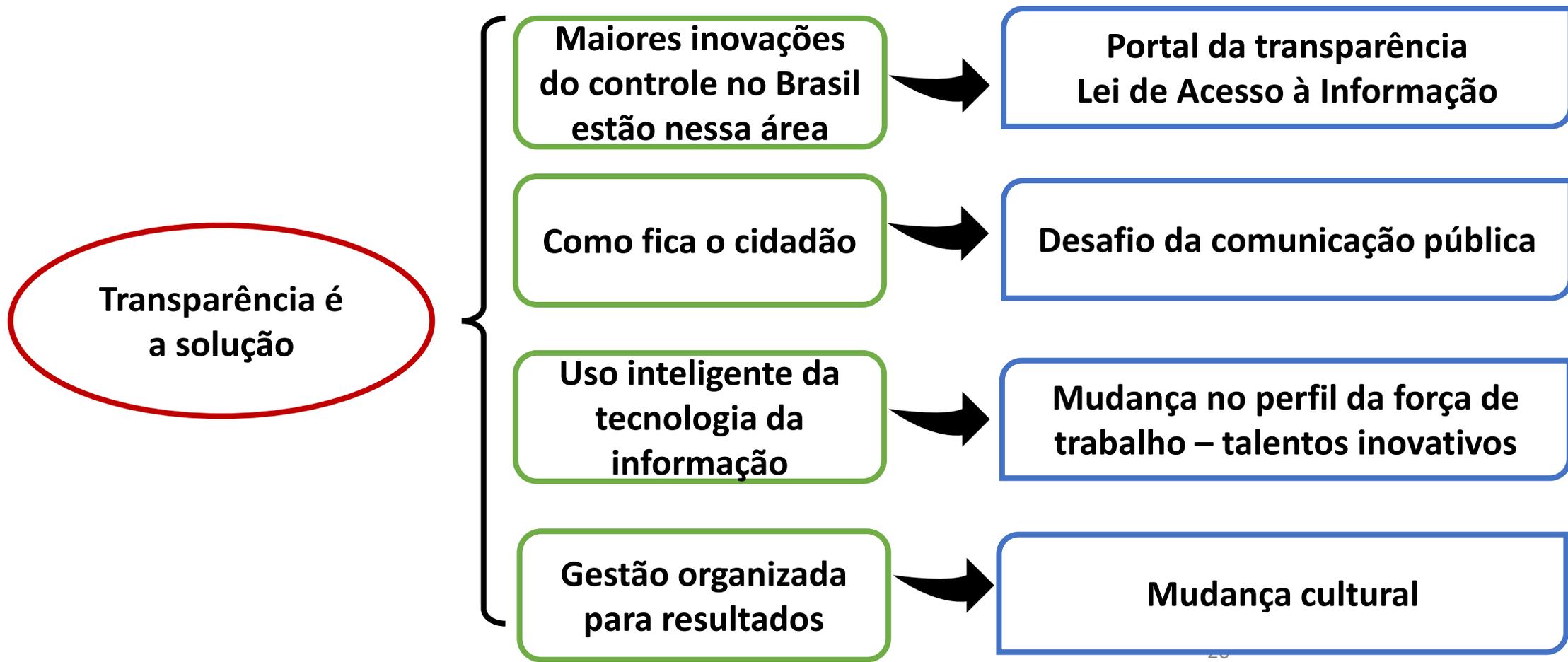
Regulamentar na lógica da gestão – quem tem mais poder assume mais risco

Foco exagerado no operacional – busca do cpf

Construir ferramentas adequadas à gestão

Pune a criatividade e a inovação

Elaborar mecanismos de valorização do novo

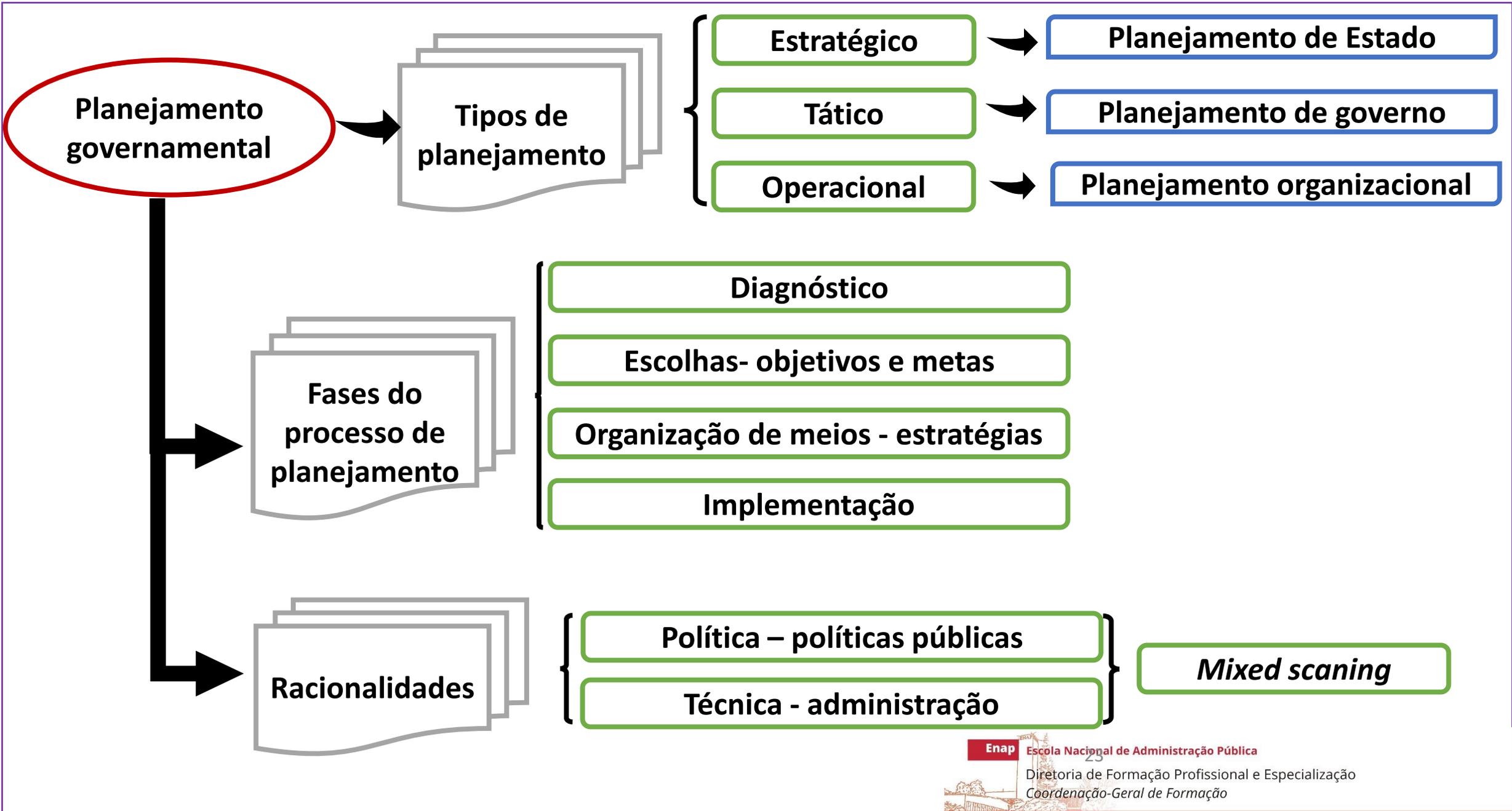


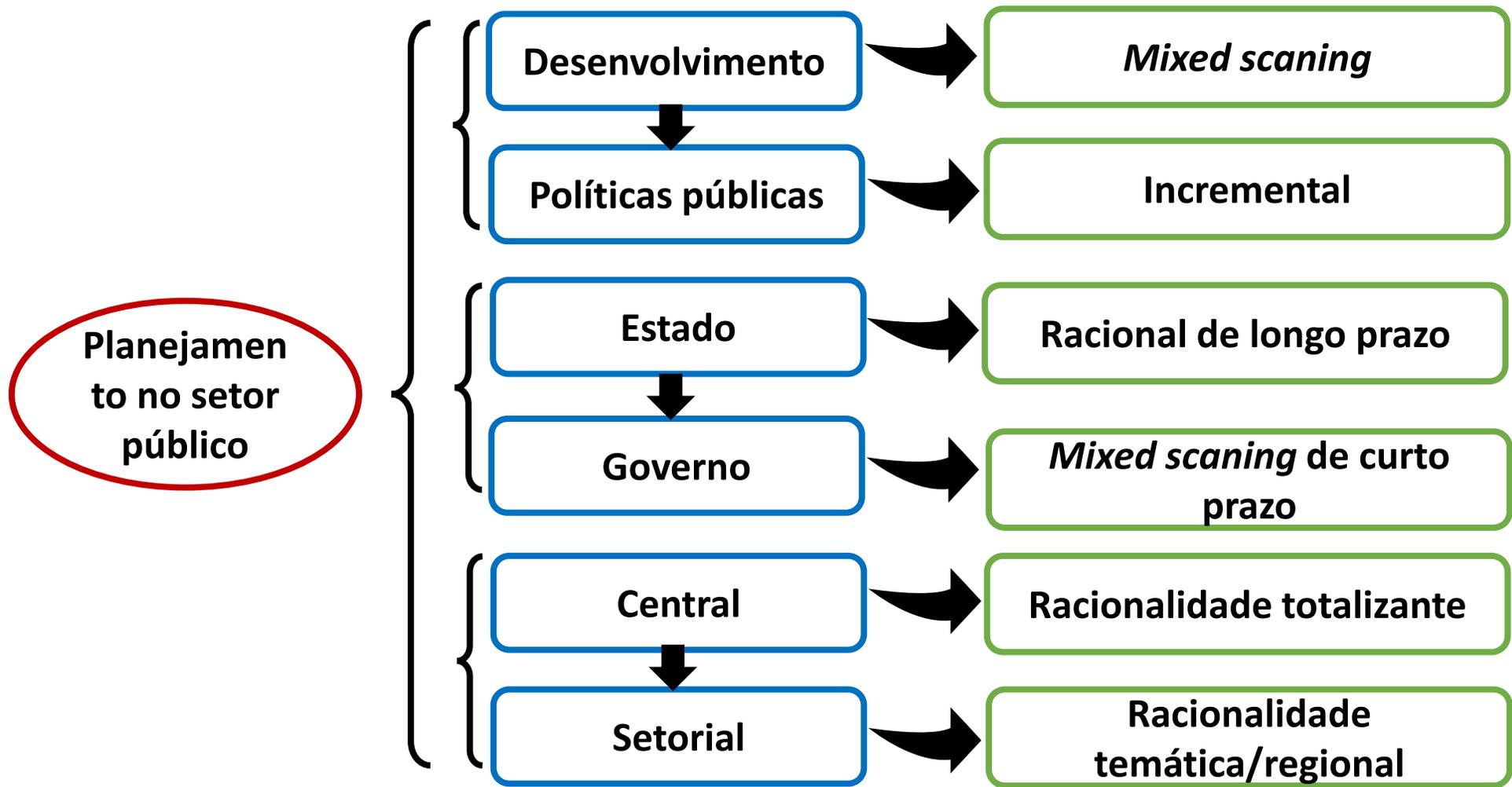
QUARTO PERÍODO

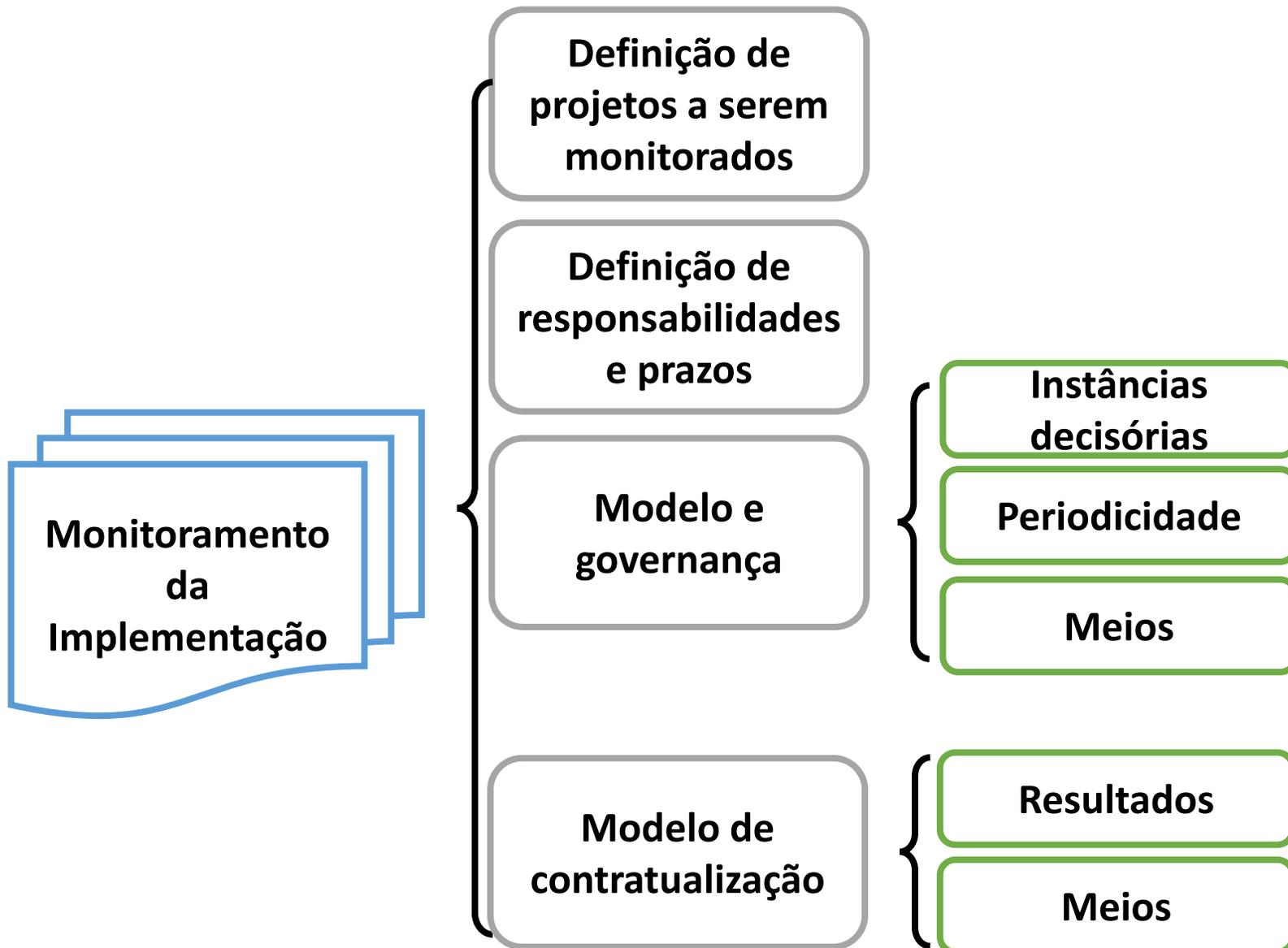
PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO



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







Do planejamento governamental ao orçamentário

ORIENTAÇÕES DO GOVERNO – PLANOS SETORIAIS E REGIONAIS

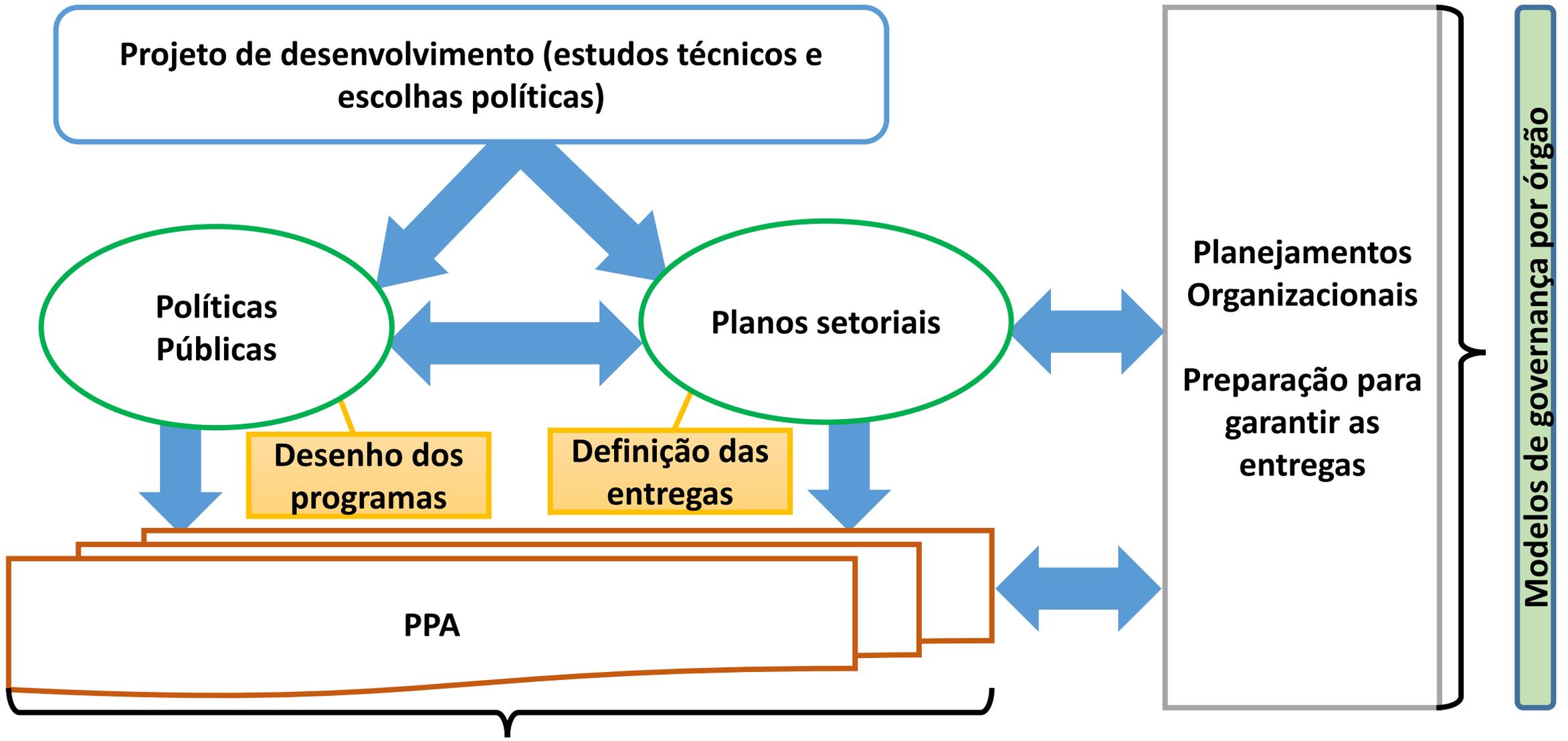
PLANO PLURIANUAL

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

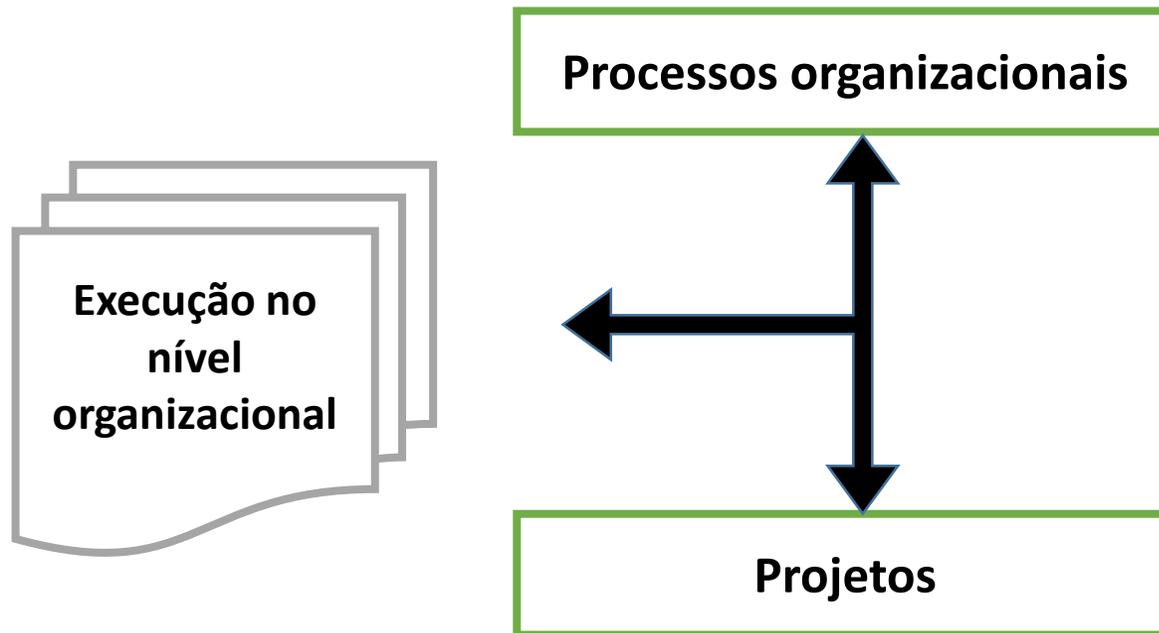
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

**Perspectiva da gestão de
pessoas**

**Perspectiva da
tecnologia**

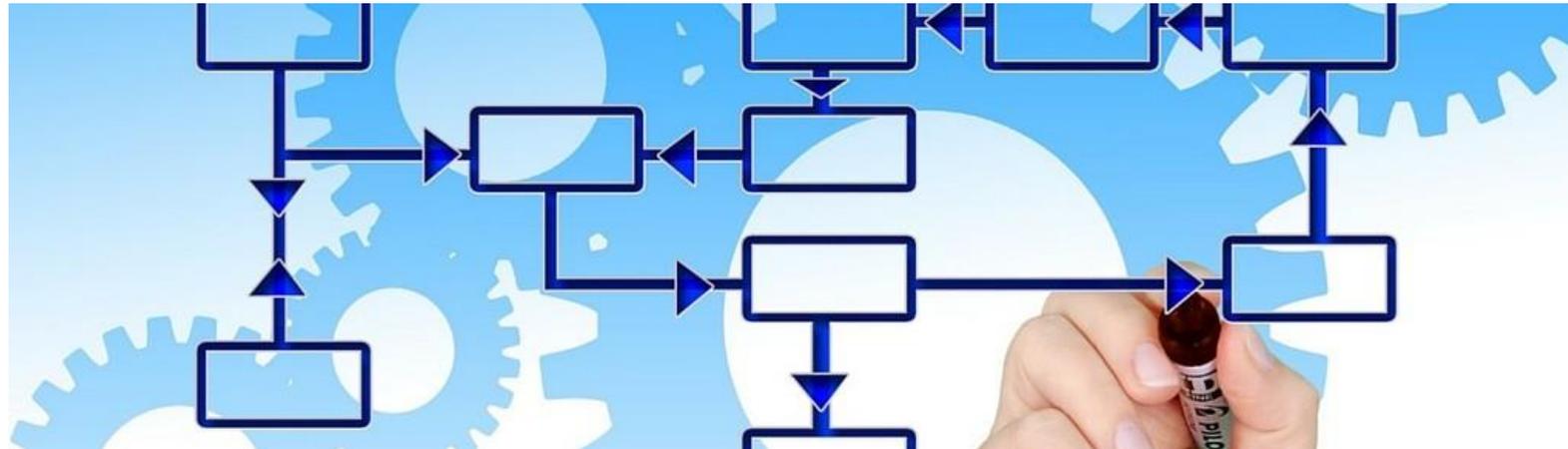
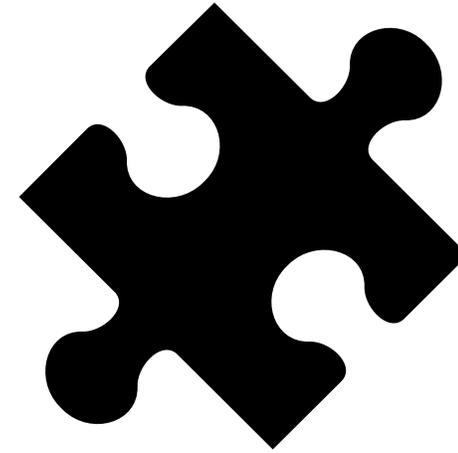
**Perspectiva
orçamentária**

**Mapa
Estratégico**



QUINTO PERÍODO

GESTÃO POR PROCESSOS



Qual a utilidade da gestão por processos para a governança para resultados?

Quais os limites da gestão por processos?

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 (macrorprocessos)

Definição de processos críticos (e subprocessos)

Mapeamento (as is)

Manualização

Melhoria contínua (to be)

Área 1



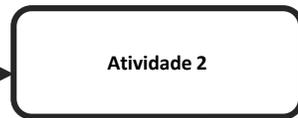
Área 2



Área 3



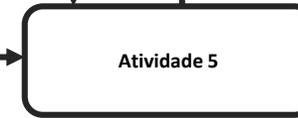
Área 4



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

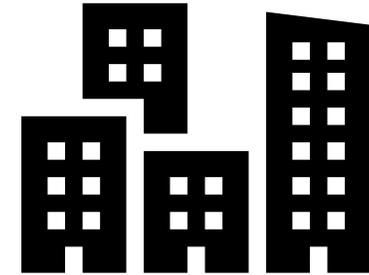
Envolvimento das equipes

Patrocínios setoriais

Indicadores do processo

SEXTO PERÍODO

GESTÃO DE PROJETOS



Quais as etapas mais relevantes para a gestão eficiente de projetos?

Quais os cuidados essenciais para uma gestão eficiente de projetos?

Etapas da gestão de projetos

Planejamento do projeto

Implementação

Monitoramento

Avaliação

Estrutura analítica do projeto

Cronograma de implementação

Curva de desembolso

Matriz de aquisições

Matriz de riscos

Plano de comunicação

Matriz de responsabilidades

Entregas

Atividades

Riscos

Perguntas a serem respondidas

O que será realizado?

Quem irá realizar?

Até quando deve ser realizado?

Como saber se foi realizado?

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

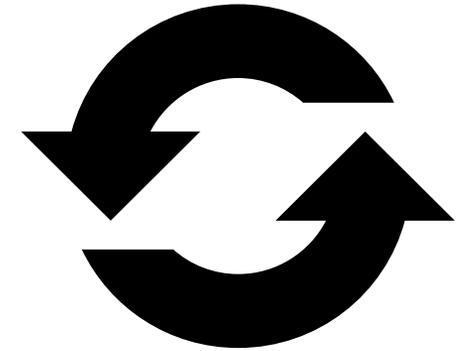
Linhas de base

Produtos

Cronograma

SÉTIMO PERÍODO

CONTRATUALIZAÇÃO



O que contratualizar para uma governança para resultados?

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

OITAVO PERÍODO

**APRENDIZAGEM E
INOVAÇÃO**



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização
Coordenação-Geral de Formação

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

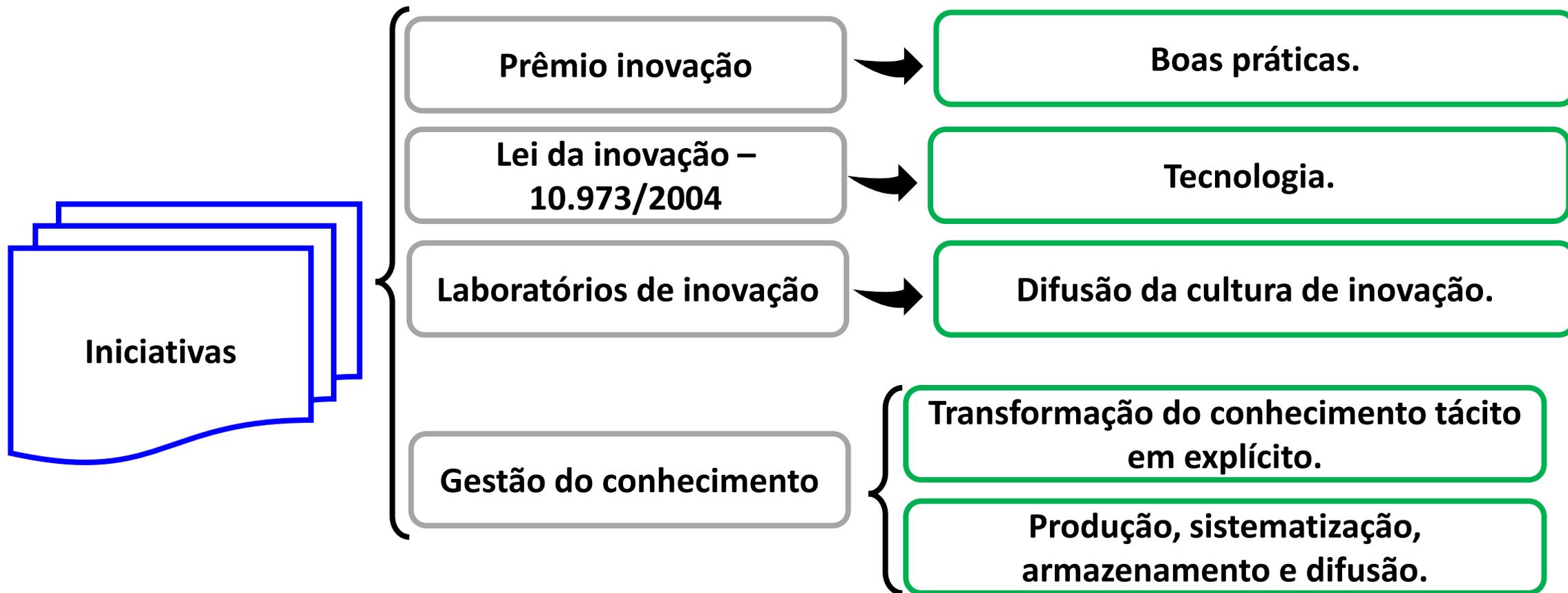


Obstrutores

Burocracia – aversão a riscos.

Institucionalização – dificulta pensar fora do status quo.

Controle de meios.



Obrigado!!

amarildoBaesso@gmail.com