
PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS - 2019



PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Brasília – abril 2019

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Apresentação

- Nome
- Formação acadêmica
- Local de trabalho
- Experiência na área de planejamento público
- Expectativa em relação à disciplina

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

Modernização do Estado e reposicionamento conceitual da função planejamento

2 Planejamento em sociedades complexas e democráticas

A gestão multiatores/interesses e o déficit crônico de coordenação

3 Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governo

Uma organização não pode ser melhor que o seu projeto

4 Governança para resultados: planejamento como compromisso

Compromissos para implementação

5 Planejamento e gestão estratégica no Governo Federal

PPA, Planejamento setorial, planejamento territorial e o longo prazo

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 sua relação com 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



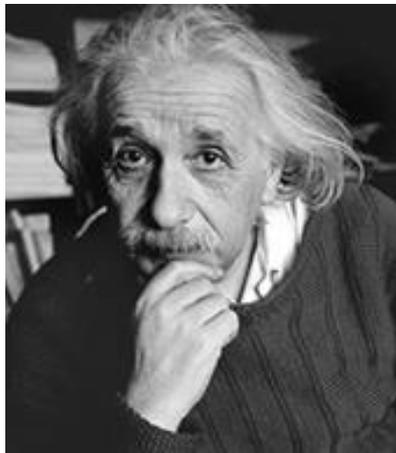
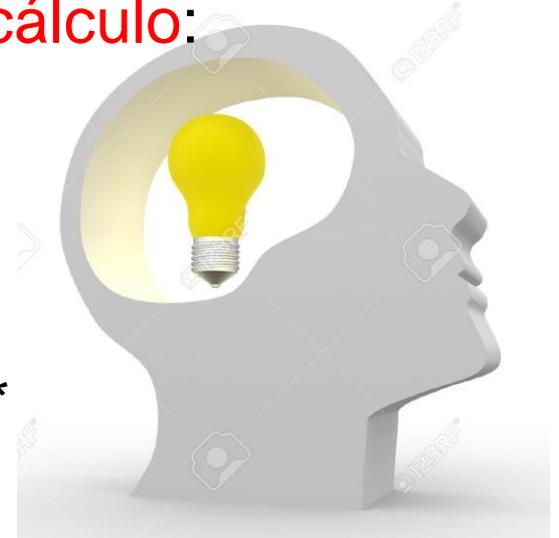
- **Governos** quando tem compromissos de mudanças



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*

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?

- ❑ **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 que se prolongam no tempo
 - **A urgência não deve ser refém do 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, 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**
 - Selecionar possíveis futuros alinhados com os objetivos do plano, permite realizar ações **na direção de oportunidades futuras** ou **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



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 ferramenta hábil para **identificar riscos e gerenciá-los**, porque sua função é antecipar



Porque planejar?

- ❑ **Quarto 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 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. O governo deve assegurar **fatores integradores** para governar com maior racionalidade e efetividade
 3. **Visão de futuro multidimensional** para ampliar a governabilidade e administrar expectativas

O que é finalmente planejar

- ❑ Organizar os interesses e as expectativas em torno de uma estratégia
- ❑ Organizar os meios em torno dessa estratégia, num processo de gestão compartilhada com as partes interessadas
- ❑ Gerir com flexibilidade - pacificar tensões, ajustar a estratégia e a agenda de mudanças em função do contexto autorizativo:
 - Arranjos de gestão compartilhada
 - Critérios transparentes e pactuados para alocação de meios
 - Instrumentos de coordenação e de articulação formais, com regras claras de decisão com as partes interessadas
 - Sistemas de informação: monitoramento e avaliação
 - Negociação política institucionalizada e permanente
 - Atores locais

Planejamento e políticas públicas

- ❑ A gestão pública trata de **conduzir políticas de transformação social**, de governar em sociedades complexas, democráticas e desiguais:
 - 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** (knutsson)



Planejamento público e suas especificidades

- Fracasso de governos não entregarem o prometido põe em risco a própria democracia e a coesão social – há um **imperativo de governos competentes** (Dror)



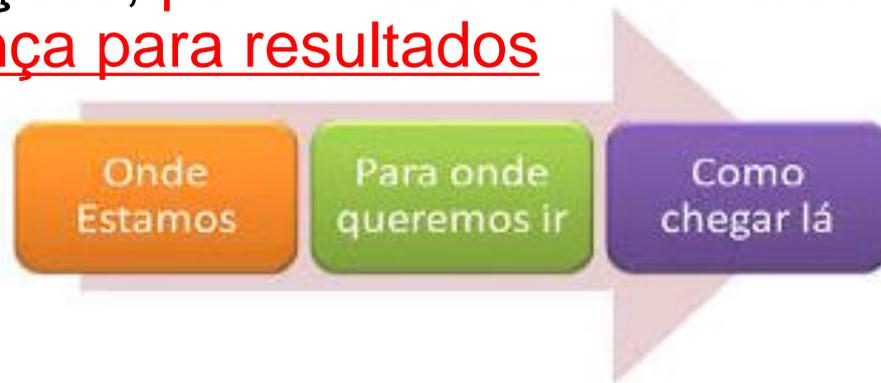
Planejamento público e suas especificidades

- Aumento das incertezas, celeridade das mudanças e o conflito de interesses exigem sistemas robustos de planejamento, inteligência estratégica e uso de métodos de **governar a partir do jogo de atores e em especial do diagnóstico situacional** (Carlos Matus)
- Porque Matus é atual? **Crise de legitimidade, perda de confiança nas instituições e nos líderes e uma luta pelo termos da ordem política**



A finalidade do planejamento estratégico: tradicional versus contemporâneo

- ❑ Tradicional - primeira geração: Planejar para o desenvolvimento econômico
- ❑ Contemporâneo - segunda geração: Planejar para o desenvolvimento com alto desempenho das suas organizações – gestão para resultados
- ❑ Contemporâneo - terceira 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

- ❑ O modelo de atuação do Estado, passou parte do século XIX e parte do século XX, ampliando sua capacidade de intervenção, com predomínio de **dois temas**:
 1. **O desenvolvimento, como melhoria contínua e qualitativa da sociedade**, viabilizada pela capacidade de intervenção crescente do Estado, ente regulador dos mercados e provedor de serviços e seguro social: intervencionismo que, após a crise de 29, ganha **racionalidade**, com a influência Keynesiana
 - Predomínio da ciência econômica, o *mainstream* que domina ação do Estado com as teorias do crescimento e o **papel estruturador do planejamento econômico** na formulação das políticas públicas, sobretudo no pós-guerra

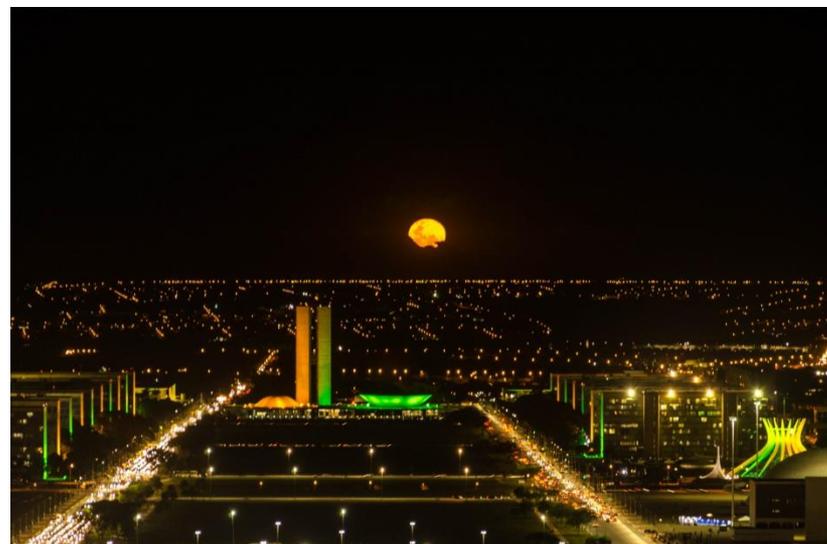
Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ O modelo de... dominância estado-cêntrica.....:
 2. O Estado como provedor da *pax social* entre capital e trabalho, domínio da análise *top down* sobre a natureza das políticas públicas , importa a sua aderência ao papel do Estado, sua estrutura e função
 - Predomínio das ciências políticas e sociais, com ênfase no papel do Estado, o *mainstream* que domina a gestão pública
 - Nasce, contudo o termo *policy* (H.D. Laswell, 1956) para designar uma **abordagem racional da ação pública**, porem **sem influência no período**;
 - ✓ É também papel do Estado organizar as condições de eficiência da ação pública e privada; a *policy* deve eleger objetivos, definir meios e controlar resultados

Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Primeira geração (1945-1970):

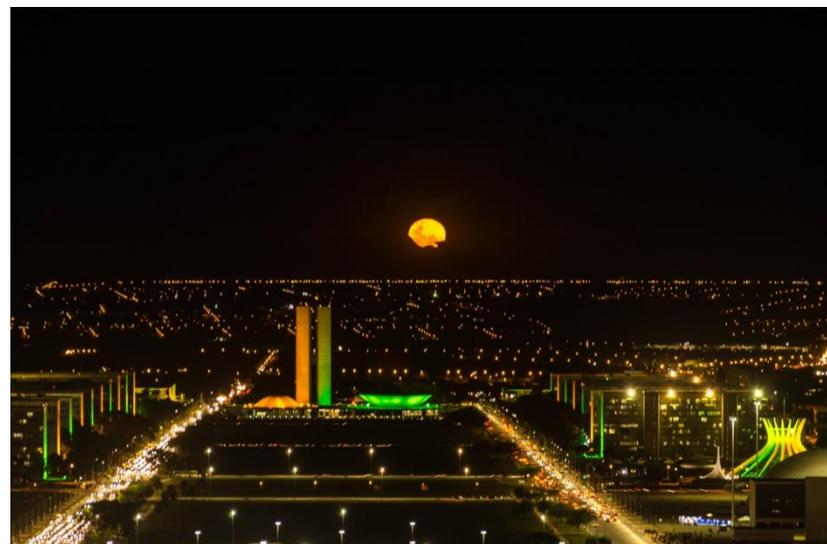
- **Cria-se a** Comissão Econômica para a América Latina – **CEPAL/ONU**, responsável por difundir conceitos métodos e modelo de desenvolvimento para a Região
- No Brasil o Estado dedica-se à elaboração de **Planos de desenvolvimento econômico**: Plano de Metas, Plano Trienal, Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs) etc.



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Primeira geração (1945-1970):

- A modernização do Estado cria o **DASP**, anos 50, edita o **Decreto Lei 200**, anos 60/70, persegue-se a constituição de uma **burocracia weberiana**
- **DL 200**, estabelece como princípios da administração pública federal o **planejamento**, a **coordenação**, a descentralização, a delegação de competência e o controle.



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 Estado cumpriu com a suas funções, de forma tímida e **sem força para impor um novo padrão de gestão**



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ Anos 70, quadro se altera profundamente: crise fiscal, choques do petróleo (1973 e 79) e **crise da capacidade de manter o “Estado do Bem Estar Social”**
- ❑ Perda estrutural de dinamismo econômico: estagnação das produtividades e início do **declínio do modelo fordista de crescimento e organização da produção**
- ❑ Crítica ao Estado interventor, considerado responsável pela crise dos anos 70 e 80: **dominância pró-mercado**, sob o argumento da capacidade destes melhor alocar os recursos da sociedade para criar prosperidade - governos Thatcher (79 a 90) e Reagan (81 a 89)
- ❑ Os parâmetros de racionalidade anterior se alteram: (a) o **Estado interventor e planejador são esvaziados de sentido**; (b) **A teoria da agencia e da escolha racional magnifica-se**

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

- ❑ A crise fiscal e a dominância dos mercados geram duas grandes mudanças nas políticas públicas:
 - O **Estado enxuto** com predominância das políticas de combate a pobreza e garantia de direitos, nos limites da disciplina fiscal
 - O **Estado eficiente**, construído em base ao uso adaptado de ferramentas gerenciais do setor privado, numa busca de convergências na produtividade do setor público com as do setor privado
- ❑ O gerencialismo público passa a valorizar a **análise *Botton Up*** das políticas públicas: **foco** nos **meios** e **resultados**; gera espaço para ferramentas de programação, monitoramento e avaliação e, **sobretudo responsabilização**

Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Segunda geração** (1980-1990): Predomina as orientações da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM)
 - **Planejamento das organizações**, incorporando ferramentas de planejamento e gestão corporativa: p.ex. Balance Scorecard - BSC
 - **Planejamento das políticas públicas** – planejamento setorial, de Programas: p.ex. Marco Lógico (BID), Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos ZOPP (GTZ-Alemanha)



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



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ O final dos anos 90 mostra sinais de esgotamento da dominância dos mercados:
 - Crescem demandas de uma sociedade, mais conectada, com mais conhecimento, mais organizada, portanto mais complexa - **crise de legitimidade**
 - A economia de mercado cresce, mas não distribui como antes (substituição da produção fordista por cadeias globais com aumento de produtividade sem distribuição – **desconfiança nas virtudes do mercado**)
 - Cresce a percepção de que crescimento não é sinônimo de bem estar, há indícios de esgotamento ambiental e ampliação das desigualdades, emergem as redes sociais e a abundância de informação – **a sociedade deseja ser ouvida, envolvida, para tornar as políticas mais efetivas, mais “sustentáveis”, mais reguladas e a seu favor**

Evolução dos modelos de gestão do desempenho



Pró-Estado

versus
?



Pró-mercado

Nesse embate há uma perda de referenciais teóricos sobre como governar e conduzir a sociedade ao crescimento com inclusão:

- A **democracia** ganha relevância
- A **inteligência coletiva** ganha força de resolução para problemas crescentemente complexos

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

- ❑ Governança ganha destaque como expressão de **nova forma de governar** – anos 2000:
 - **Termo polissêmico** diversas acepções, típico dos novos traços do Estado contemporâneo
 - **Redefine o gerencialismo**, NPM, das reformas de Estado dos anos 80 e 90, com foco mais na eficiência e redução de custos e menos na efetividade



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ Governança ganha destaque como expressão de **nova forma de governar** – anos 2000:
 - A caixa de ferramentas de gestão do setor privado para o público, **não fez do cidadão o homônimo do investidor privado**, zeloso de *accountability*, transparência, regras pactuadas e uma gestão por resultados – **Faltou mais governança na 1ª geração do gerencialismo**



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ Governança ganha destaque como expressão de **nova forma de governar** – anos 2000:
 - Acoplamento às **macro-políticas clássicas**, 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 (Galès, 2013)



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ Governança ganha destaque como expressão de **nova forma de governar** – anos 2000:
 - Processos de **coordenação de atores**, de grupos sociais e instituições para atingir as metas discutidas e definidas coletivamente (Elinor Ostrom, 2010);
 - Atração da **dinâmica multiatores** que asseguram estabilidade da sociedade, ao mesmo tempo que possuem capacidade de assegurar serviços (Elinor Ostrom, 2010)



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ **Racionalização da ação pública se afasta do debate sobre papel do Estado**, numa ruptura com o mundo jurídico e a administração weberina, para um **triplo deslocamento** (Lascoumes e Galès, 2013):
 - Em direção às atividades concretas de **apropriação das políticas públicas pelos atores**, lógica de “agente e principal”, Teoria da Agência
 - Em direção à periferia do Estado, no lugar de privilegiar a atuação dos decisores, no centro, inverte-se a relação centro-periferia, **assegurando aos implementadores um lugar central na reflexão**
 - Em direção ao **rompimento do mito da ação pública racional e desinteressada**: uma vitória da Teoria da Agência, agora sob o imperativo da “governança”

Evolução dos modelos de gestão do desempenho

- ❑ A racionalização da ação pública nos anos 70 sofre críticas com o artigo clássico de Pressman e Wildavsky, em 1973, ao explicar o fracasso de políticas públicas verificando problemas de implementação:
 - O modelo explicativo não faz um juízo sobre o fracasso ou sucesso da política pública estudada, mas se interessa em **extrair leis gerais sobre processos, sobre implementação**, da ação pública, sobre sua dinâmica
 - Mostra como **atividades de pouca visibilidade, fruto da dialética público/sociedade, são determinantes** para o resultado
 - Está **no centro das atenções a produção de sistemas locais de ação pública**, no esforço para estabelecer coerência entre o planejado e a ação

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):

- 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

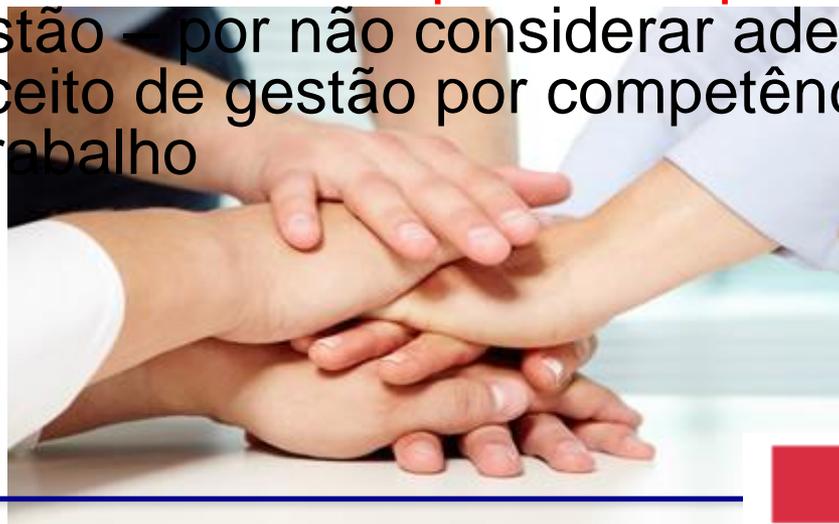


Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Terceira geração (anos 2000):

- Sistema de **desempenho ampliado** – Estado faz cada vez mais com os outros, isto traz consequências:

- ✓ **Conceito de 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



Evolução dos modelos de gestão do desempenho

□ Terceira geração (anos 2000):

- Ganham força, no debate sobre a modernização do Estado, os conceitos de:

- ✓ **Administração Pública Societal** – se apresenta como alternativa ao gerencialismo, baseado em modelos que proporcionam à sociedade formas de participação efetiva
- ✓ **Nova Governança Pública ou Governança para resultados** – combina princípios da gestão por resultados, com princípios de *accountability* e cooprodução
- ✓ **Governança da Era Digital** ganha força ao valorizar simultaneamente o papel da informação/conhecimento, as tarefas/pessoas e as redes de implementação e interesses

Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

Estado Ampliado: gestão relacional, em rede

Anos 1950/70

Anos 1980/90

Anos 2000/10

Estado

+

Mercado

+

**Sociedade
organizada**

Equidade

Eficiência

Direitos

**Três ideários em tensão
permanente, ao longo dos anos, com
aprendizado mútuo**

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

❑ O Estado faz cada vez mais com os “outros” – implica planejar com os outros e contratar resultados com os outros:

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



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

- ❑ O encurtamento da distância entre o público e o privado expõe uma **crise no ramo do Direito Administrativo**
- ❑ Entre o conceito de prevalência do interesse público e a emergência da consensualidade administrativa (contrato perfeito entre as partes do Direito Civil, privado)
- ❑ A mudança de paradigma é lenta, o velho resiste, mas se impõe pelos fatos:
 - Mais consensual
 - Mais participativo
 - Menos impositivo
 - Menos unilateral



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

- ❑ O **Direito da pós-modernidade**, segundo Boa Ventura (2000), **é um Direito mais do cidadão do que do Estado**
- ❑ O público e o bem comum não são mais monopólio do Estado
- ❑ Perde o caráter imperial, imperativo, e o uso da autoridade unilateral, para tornar-se cada vez mais um **“Direito da Consensualidade”** (GAROFANO,2014)



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

- ❑ Mudança na forma de conceber o interesse público
- ❑ Há uma transformação em marcha, difusa e silenciosa a partir da passagem de uma **Administração marcada pela unilateralidade** e pela exclusividade na satisfação do interesse público, para uma **Administração plural, caracterizada pelo consenso** (vontade entre as partes, livremente acordadas) e participação dos interessados, com vistas a encontrar em cada caso concreto o interesse público que deve prevalecer

Discussão em aula



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



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

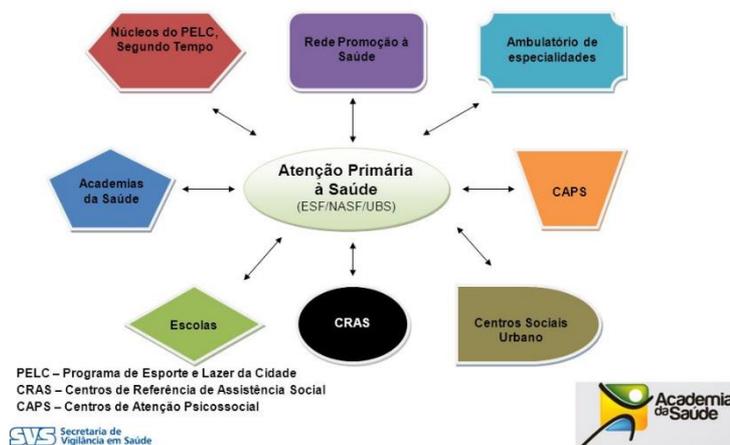
Trabalhar por resultados pressupõe incorporar o princípio da:

- **Política pública a partir da problematização**
- **Multissetorialidade**
- **Coordenação/convergência**
- **Contratualização**
- **Responsabilização**

Coordenação horizontal – 3ª característica

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

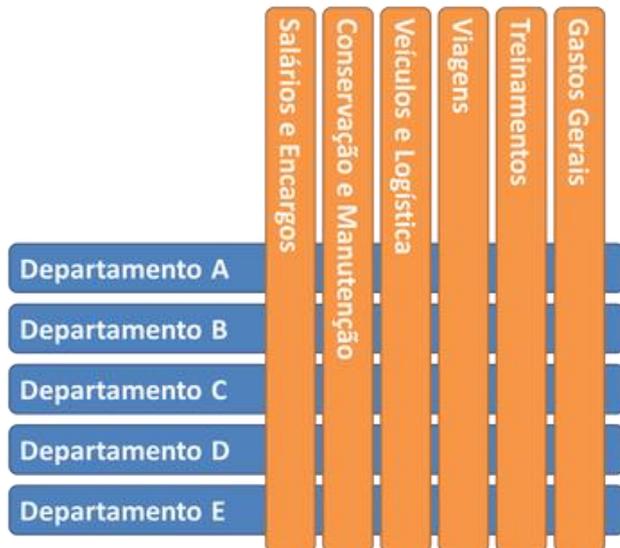
Exemplo da relação entre os equipamentos sociais do território e o Programa Academia da Saúde



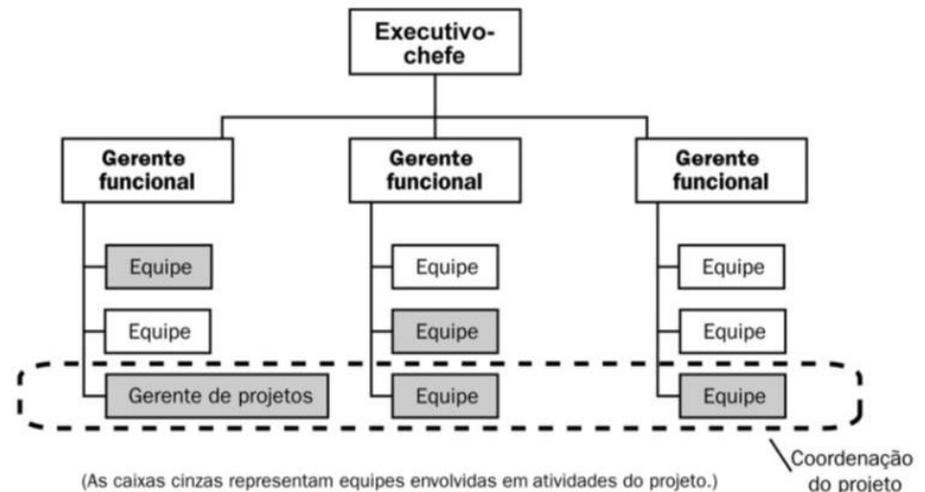
Programa multissetorial em saúde Programa multimodal de transportes

Coordenação horizontal – 3ª característica

- ❑ A **convergência setorial**, no âmbito do governo, e a **convergência 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



Gestão matricial tradicional



Gestão matricial por programa, por projeto

Coordenação horizontal: tratamento multissetorial – 3ª característica

- ❑ Inverter a ordem: **maximizar a resolução de problemas ou demandas da sociedade no lugar da maximização da função setorial**
 - Sinergia cognitivas – visão compartilhada do problema e da solução
 - Sinergia de processo – responsabilidades compartilhadas - atuação matricial, por programas
 - Premiar equipes multissetoriais por resultados

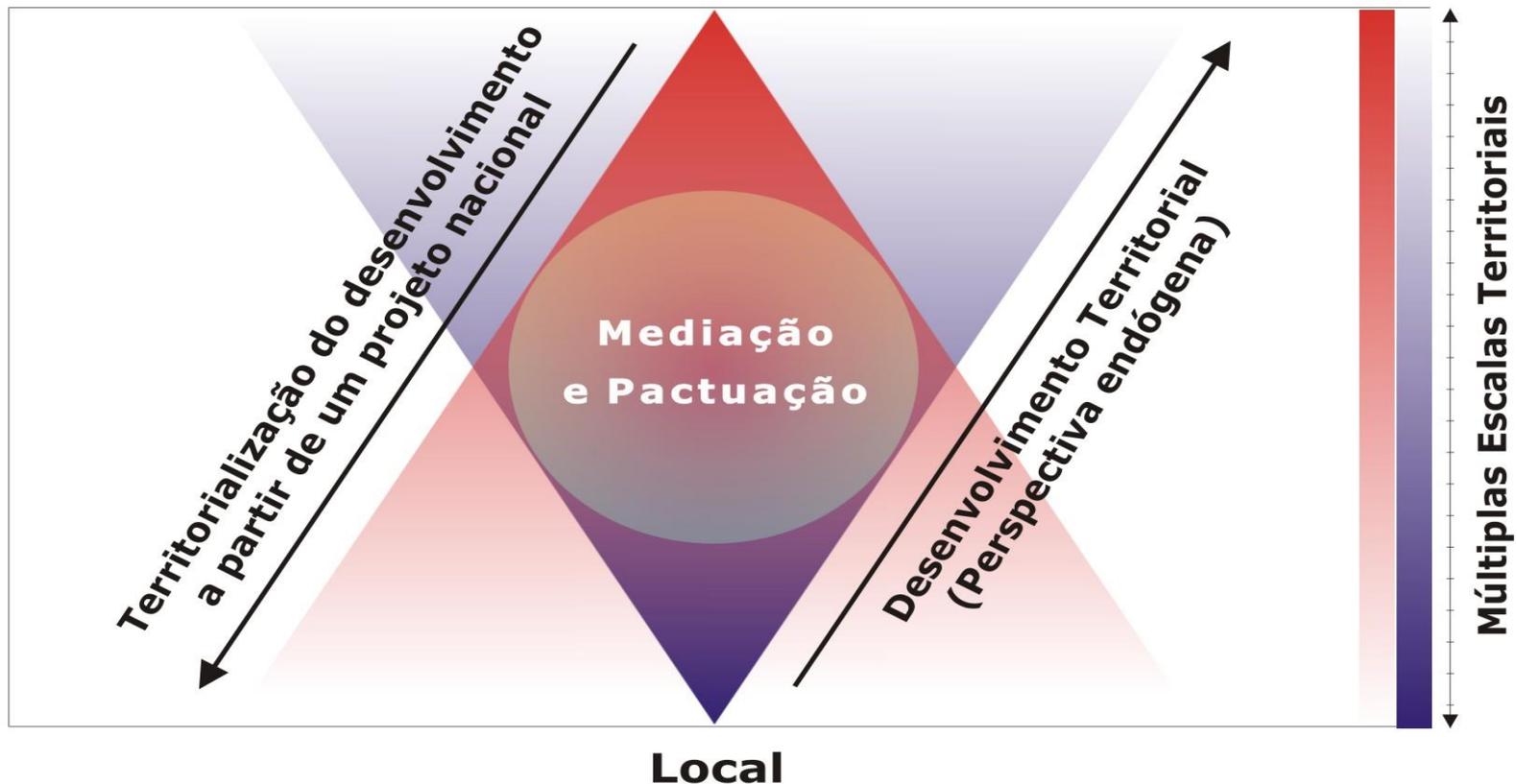


Coordenação vertical: descentralização e cooperação federativa – 4ª característica

- ❑ Descentralização de competências associada à cooperação federativa e **planejamento territorial**
 - Projetos complementares, nacional, estadual e local
 - A melhoria da qualidade do gasto assegurada pela responsabilidade compartilhada intergovernamental
 - Princípio da pactuação de produtos e resultados
 - Coordenação não hierárquica e sim por cooperação
 - Importância do monitoramento e da avaliação de resultados “*Accountabilty* democrática” (Olsen, Johan P., 2018)

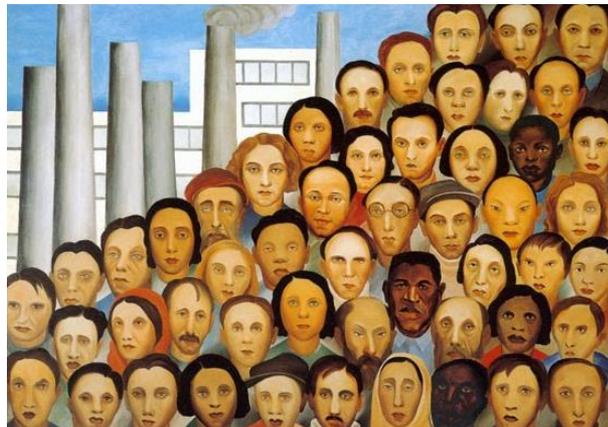
Coordenação vertical: descentralização e cooperação federativa – 4ª característica

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, **baseado no bem comum**



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

- ❑ Participação da sociedade na formulação e **implementação** das políticas públicas
 - Maior aderência às expectativas da comunidade
 - Aumento do capital social para viabilizar ações públicas e privadas em prol do desenvolvimento
 - Transferência da prestação de serviços públicos para organizações públicas não-estatais
 - Valorização do empreendedorismo social

Estado contemporâneo: gestão num ambiente de crescentes incertezas – 6ª característica

- ❑ Implica combinar planejamento e gerenciamento de riscos: necessidade crescente de antecipar-se aos riscos
 - Gerenciamento de riscos de não atingir resultados
 - 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
 - Gerenciamento de riscos econômicos – políticas anticíclicas



Estado contemporâneo: o Estado aberto e relacional - 7ª característica

- ❑ Prioridades definidas pelo diálogo Estado e sociedade
- ❑ Resultados requerem aderência às expectativas da sociedade
- ❑ Valorização das inovações institucionais na produção de bens e serviços públicos
- ❑ A interação com a sociedade e setor privado passam a ser vetor de inovação
- ❑ Nova cultura de gestão de pessoas: Valoriza talentos para funções multidisciplinares e mais complexas
 - Trabalho em equipe
 - Negociação
 - Visão estratégica e de resultados
 - **Inovação permanente**

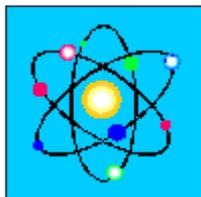
Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

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

O mundo está mudando e a sociedade também



Fortalecimento da Democracia



Revolução tecnológica



Sociedades complexas



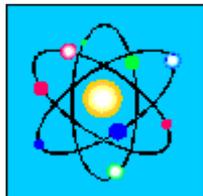
Reinventando o Estado Contemporâneo



Disciplina fiscal e governos de alto desempenho

Tendências que ordenam a modernização da gestão pública: terceira geração

Governança para resultados: governar com...



Revolução tecnológica

Gestão de competências e governança interna às organizações



Reinvenção do Estado Contemporâneo

Gestão da Inteligência coletiva (partes interessadas)



Sociedades complexas

Gestão por resultados e Governança externa às organizações



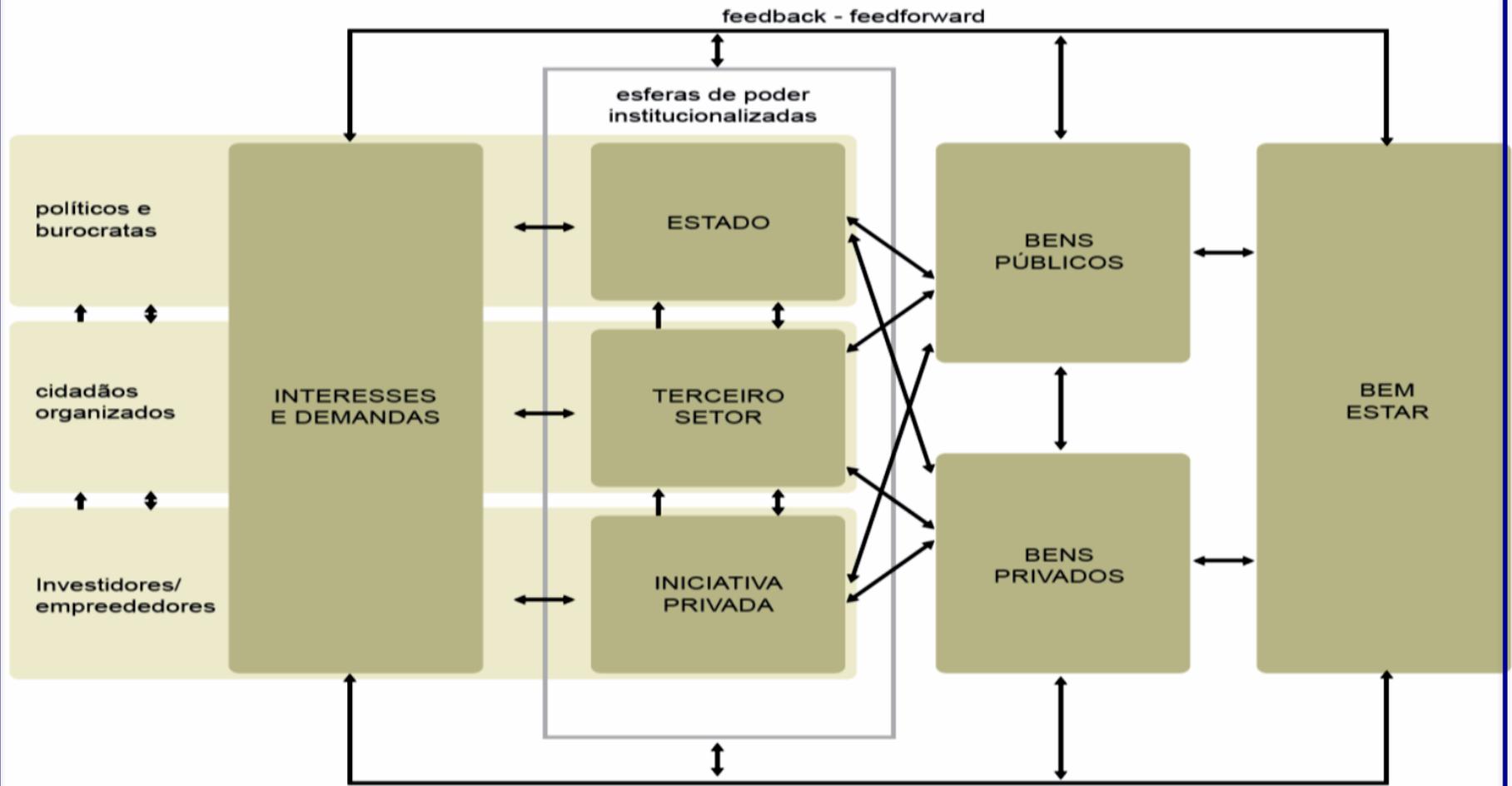
Fortalecimento Democracia

Gestão de contratos para fazer com os outros



Disciplina fiscal e governos de alto desempenho

Tendências que ordenam a modernização da gestão pública



Fonte: Caio Marini - PUBLIX

feedback - feedforward

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

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** momento cheio de contradições, no qual se observam a máxima condensação histórica e, em simultâneo, a ausência de História (Levinas, Emmanuel, 1987 – *Reality and Its Shadow*)
- ❑ Todo dia emerge um evento inédito, inesperado, fora das previsões. Nossas previsões são lineares. O que projetamos para o futuro tende a ser desdobramento do que conhecemos, do que já vivemos

Interstícios do tempo

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** A **mudança** não é linear, nem a continuidade ampliada do que temos. É **disruptiva**. Caótica. Estamos no limiar entre a ordem que desvanece e o que aparece como aleatório
- ❑ Estamos na fronteira da **máxima complexidade**. De **máxima densidade histórica**, de passado no presente, e ausência de história nos fragmentos potenciais de futuro, já igualmente presentes (Bauman, Zigmunt, 2014, "Es posible que ya estemos em plena revolución", disponível em:
<<http://www.mgmagazine.es/historias/entrevistas/zigmunt-bauman-es-posible-que-ya-estemos-en-plena-revolucion>>

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** Nos confrontamos com os efeitos e os riscos dessa grande mudança que não podem ser absorvidos, nem resolvidos pelos padrões da sociedade dos quais estamos acostumados a depender. As instituições econômicas, políticas e de proteção social já não são capazes de alcançar os eventos emergentes que apontam para uma nova realidade, cujos contornos não estão ainda inteiramente visíveis (Beck, Ulrich – Sociedade de risco: Rumo a uma outra modernidade, 2013)

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** Mudança implica que algumas coisas se alteram, mas outras permanecem iguais – o capitalismo pode mudar, mas alguns aspectos do capitalismo continuarão como sempre foram. Metamorfose acarreta uma transformação muito mais radical, em que antigas certezas da sociedade moderna desaparecem e algo inteiramente novo surge. O que foi impensável ontem é real e possível hoje. Dessa forma, para Beck, o mundo não está apenas mudando, está se metamorfoseando. (Beck, Ulrich – A Metamorfose do Mundo: Novos conceitos para uma nova realidade, 2016)

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** O historiador Reinhart Koselleck trata dessa variedade de tempos. Nesse interstício convivem várias dimensões do tempo, demarcando o espaço temporal de nossa existência, individual e coletiva. Vários estratos do passado combinam-se a parcelas do presente e indícios do futuro, considerado "nosso tempo". Ele denomina essas camadas como:
- Passado-presente – domina, embora decadente
 - Presente-passado – dominou, mas não retorna
 - Presente-presente – transição, não faz história
 - Futuro-passado – futuro visível, sem influência
 - Futuro-presente – futuro visível e influente
 - Futuro-futuro – **é o vir a ser, opaco, apenas da ordem da intuição**

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de transição:** O que distingue a grande transição é que essa **fusão de camadas do tempo se dá de forma extremada**. Nesse amálgama do entretempo, **a dessemelhança entre elas também é extrema**, aprofundando as contradições. Provoca situações de conflito cujas tentativas de solução, comparadas aos tempos passados, são experimentadas como aceleração ou **crise** (Reinhart Koselleck, 2014 – Estratos do tempo)

Interstícios do tempo

- ❑ **Conceito de crise:** Toda a grande transição se manifesta inicialmente como crise, no sentido enunciado por Gramsci, quando fala do interregno. Gramsci atualizou a ideia de interregno para definir uma situação na qual os velhos modos de fazer as coisas já não funcionam, mas as formas de resolver os problemas de uma nova maneira efetiva ainda não existem ou não as conhecemos
- ❑ A crise se caracteriza pelo fato de que o velho está morrendo e o novo ainda não tem condições de se impor. Nesse interregno uma variedade de sintomas mórbidos aparecem (presente-presente). Mas morbidade, é preciso esclarecer, diz respeito à ordem decadente, não às perspectivas de futuro. **Ponto crucial da crise**

Impacto do desenvolvimento tecnológico

- ❑ Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) – IN n1, de 2018, MP, entre as vantagens destacam-se:
 - Fortalecimento da fase de planejamento;
 - Estabelecimento de estratégias de identificação dos riscos inerentes aos processos de logística pública;
 - Melhoria da gestão para tomada de decisão;
 - Instrumentalização dos procedimentos de trabalho;
 - Oportunidade de ganho de escala, por meio do compartilhamento e centralização das contratações;
 - Visualização abrangente das compras planejadas; e
 - Ampliação da transparência para a sociedade por meio da divulgação dos Planos Anuais nos sites dos órgão e entidades