



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Secretaria de Estado do Planejamento e
das Finanças - SEPLAN



Projeto de Modernização da Gestão Pública



GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: Elementos de fundamentação

Natal 27/08/2015

Prof. Caio Marini

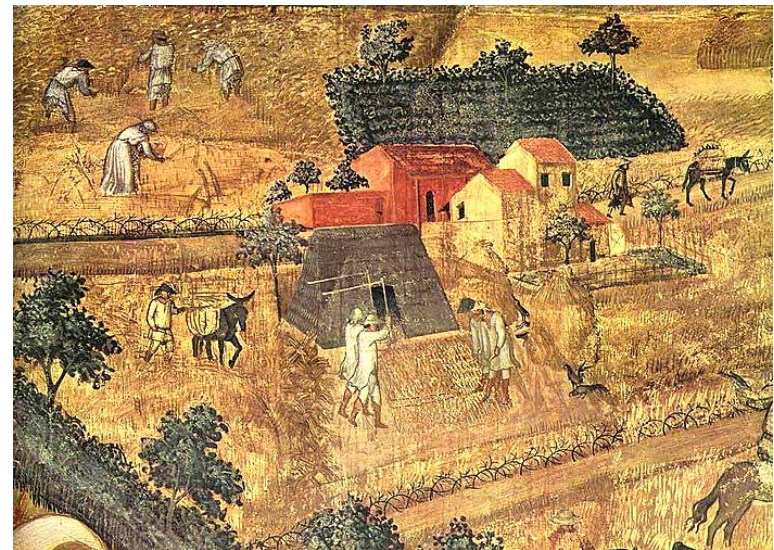
caiomarini@institutopublic.com.br

www.institutopublic.com.br

- O ARGUMENTO DE PARTIDA:
 - A boa governança CRIA valor para a sociedade



BOM GOVERNO e MAU GOVERNO
nos afrescos de Ambrogio Lorenzetti (Século XIV)





O REI VIRTUOSO que simboliza o bem-estar da sociedade.

O anjo que simboliza a *caritas*: o amor à pátria funda-se na raiz da caridade.

- O ARGUMENTO DE PARTIDA:
 - A má governança RETIRA valor da sociedade





O TIRANO DIABÓLICO, um príncipe do mal, usa capa dourada (cor da falsidade) que indica a presença do mal. Características: Soberba, Avareza e Vanglória (confunde o público com o privado).

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO

O CONTEXTO

da sociedade industrial



para a sociedade do conhecimento

O ESTADO

Tradicional



Em rede

O MODELO DE GESTÃO

da Burocracia ortodoxa



para Governança

A GESTÃO DE PESSOAS

do controle



para o comprometimento

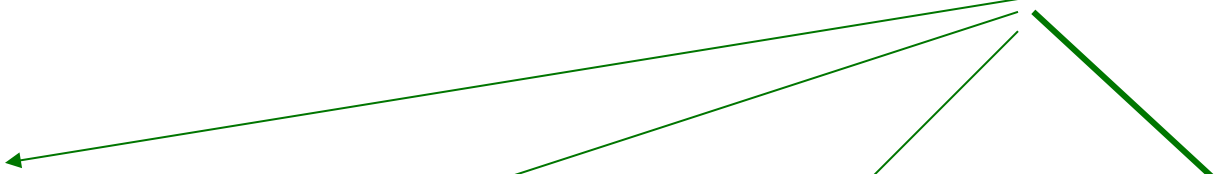
CONTEXTO



ESTADO



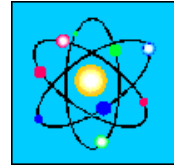
GESTÃO



Fortalecimento da democracia



Globalização



Revolução tecnológica



A REINVENÇÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO

- Desenvolvimento econômico (industrialização e crescimento) *versus* desenvolvimento social (distribuição) →
- Estado como grande motriz do desenvolvimento, atuando como produtor direto de bens →
- Integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com o desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável
- Estado concertador, ativador e direcionador estratégico das capacidades do mercado e da sociedade

A emergência de um novo conceito de DESENVOLVIMENTO
&
o novo protagonismo do ESTADO

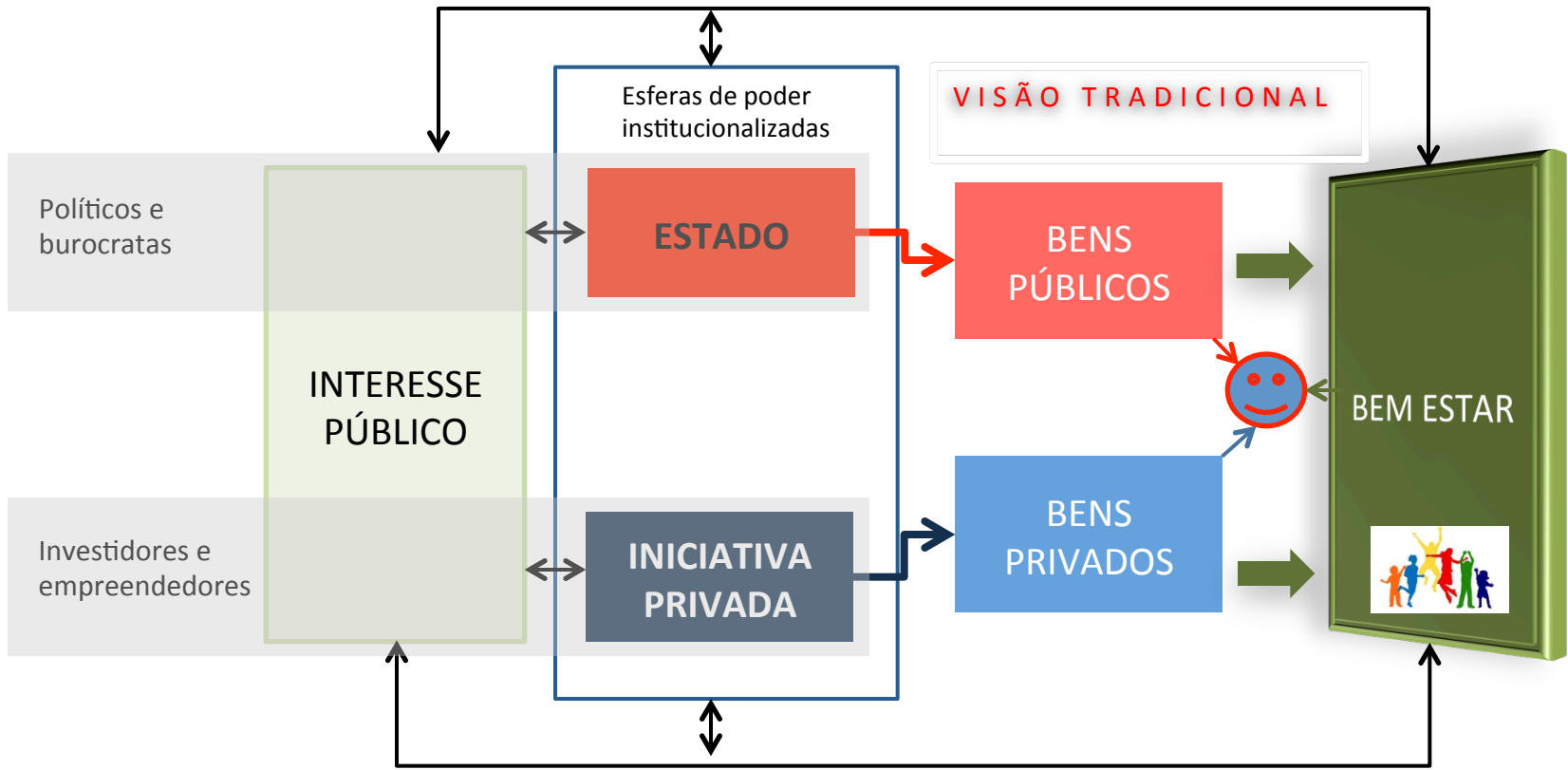


**A REINVENÇÃO
DO ESTADO
CONTEMPORÂNEO**

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO



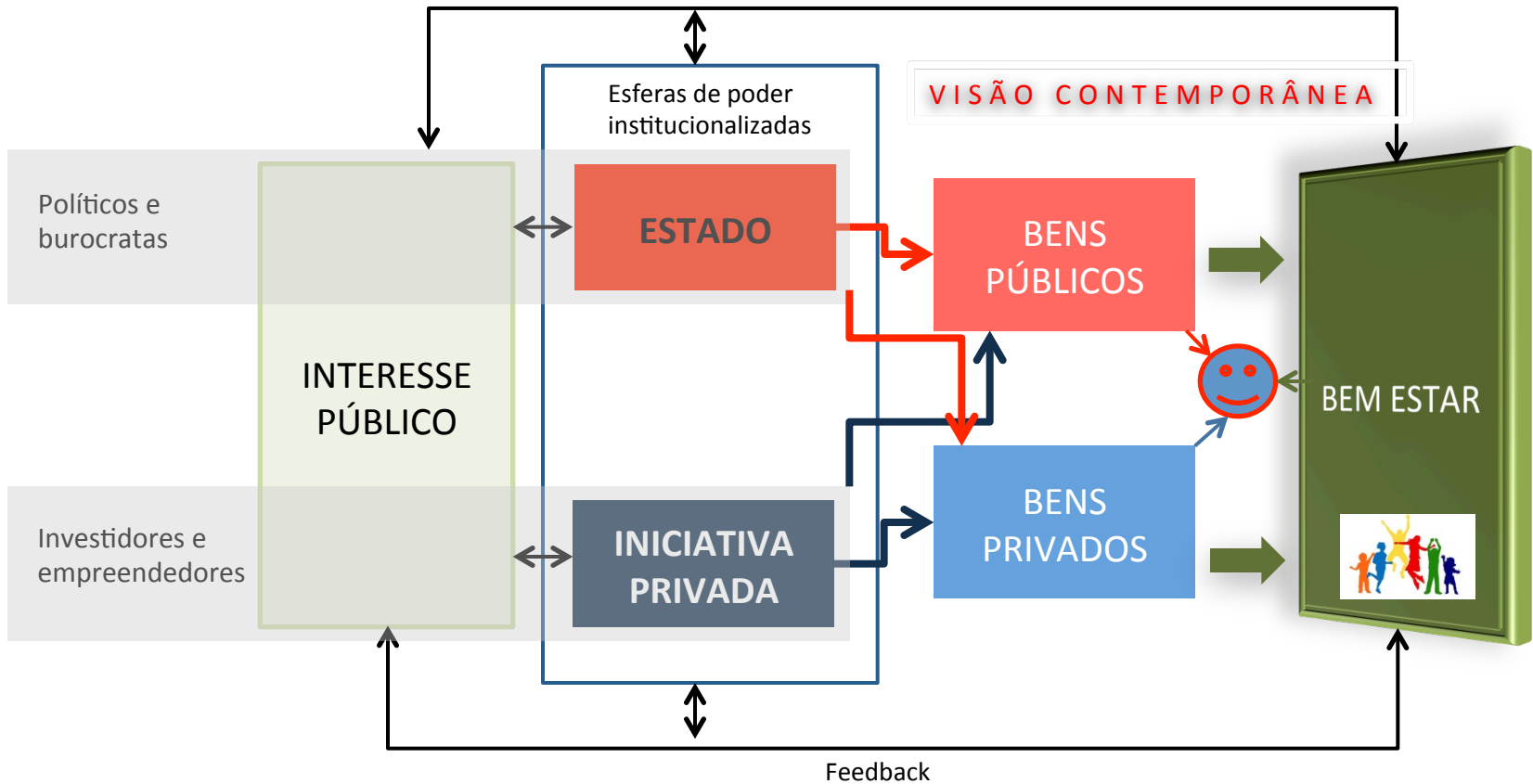
Feedback

Fonte: MARTINS; MARINI. *Governança Para Resultados*. 2010.

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO



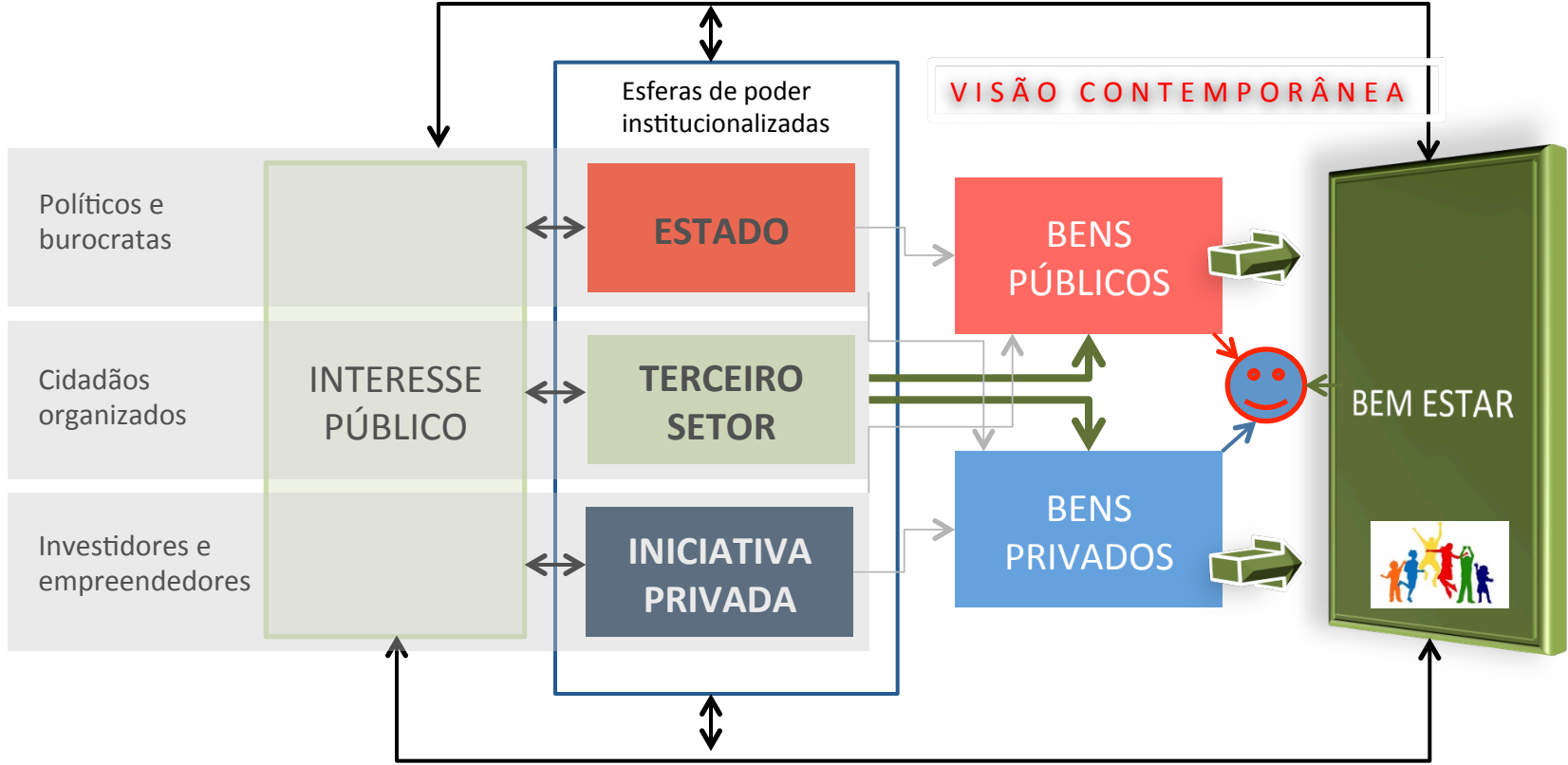
Feedback

Fonte: MARTINS; MARINI. *Governança Para Resultados*. 2010.

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO



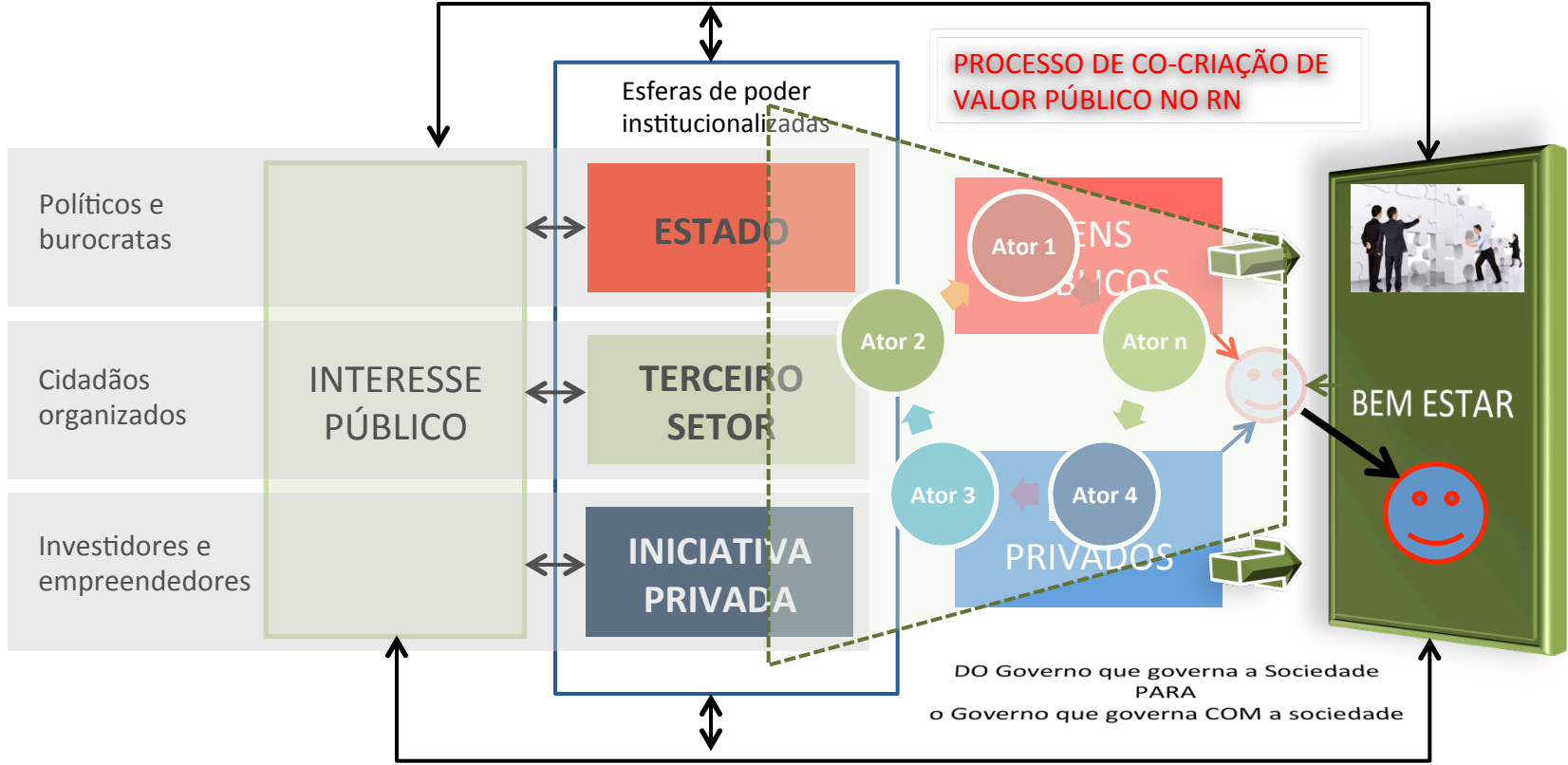
Feedback

Fonte: MARTINS; MARINI. Governança Para Resultados. 2010.

CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO



Feedback

Fonte: MARTINS; MARINI. Governança Para Resultados. 2010.

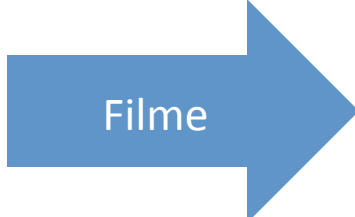
CONTEXTO



ESTADO



GESTÃO



CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO

BUROCRACIA ORTODOXA

- Orientada para a conformidade normativa
- Fragmentada
- Comando-controle



GOVERNANÇA

- Orientada para resultados que geram valor público
- Sistêmica
- Relacional (em rede)

GPC: UMA NOVA TEIA DE TEMAS

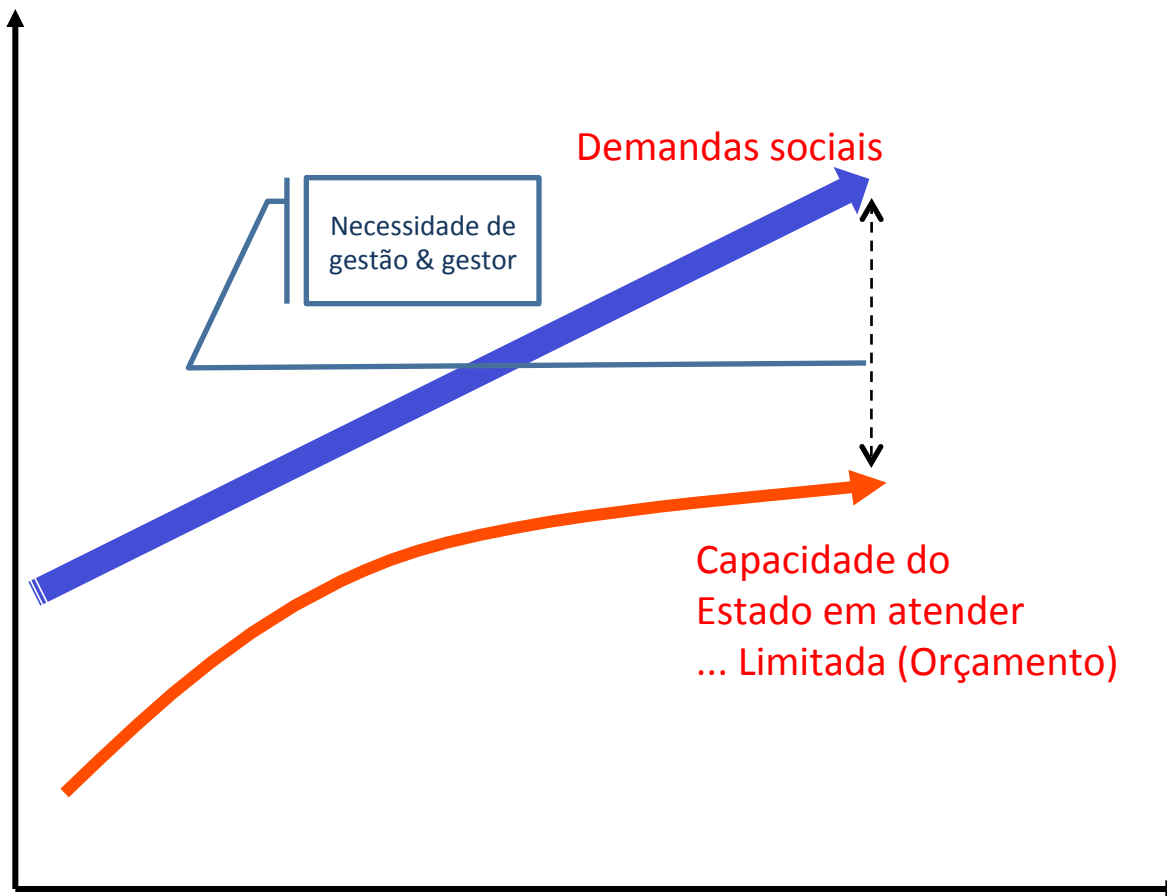
- Orientação para o **cidadão-usuário**, ênfase na qualidade do serviço e do atendimento (integrado)
- Gestão baseada em **resultados** (em bases contratuais), acordos de resultados, gerenciamento intensivo de programas e projetos, monitoramento e avaliação
- **Flexibilização**, simplificação burocrática e autonomia (com **responsabilização**)
- **Novas formas** de prestação de serviços públicos por meio de parcerias com entes de cooperação e parcerias público-privada
- Fortalecimento **do núcleo estratégico** de governo por meio da profissionalização da alta burocracia e do desenvolvimento de formas inovadoras na gestão de políticas públicas
- **Gestão em rede** fortalecendo a capacidade relacional para lidar com a transversalidade e relações intergovernamentais
- Uma nova **gestão de pessoas** estratégica e profissional (carreiras, desenvolvimento de competências, remuneração variável por desempenho, sistema de gerência pública)
- Mudanças na **relações governo-sociedade**, controle social, transparência, participação, governança social (legitimidade)

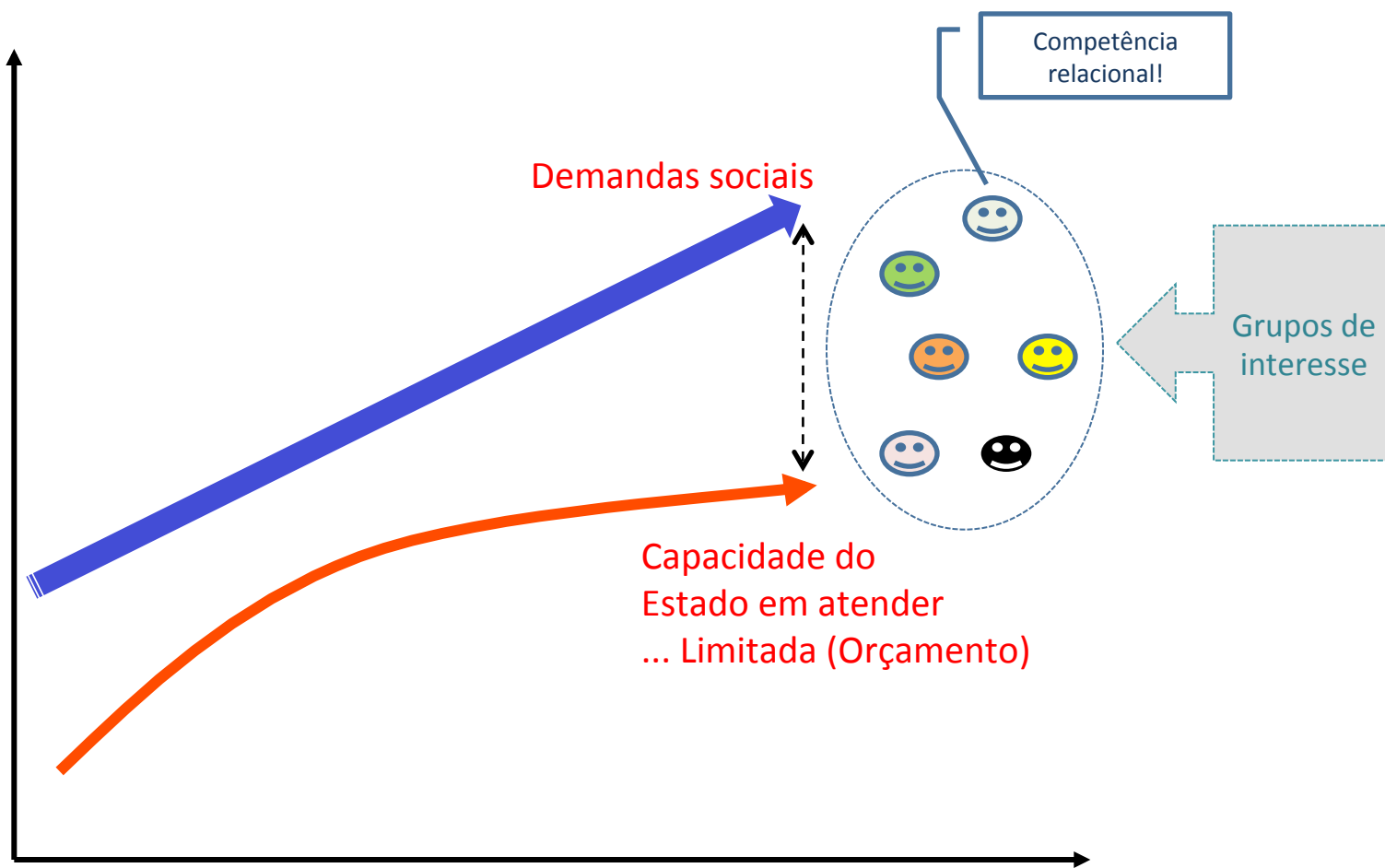
CONTEXTO

ESTADO

GESTÃO







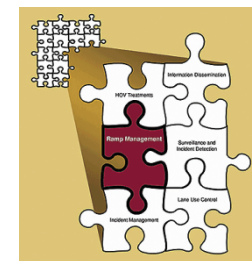
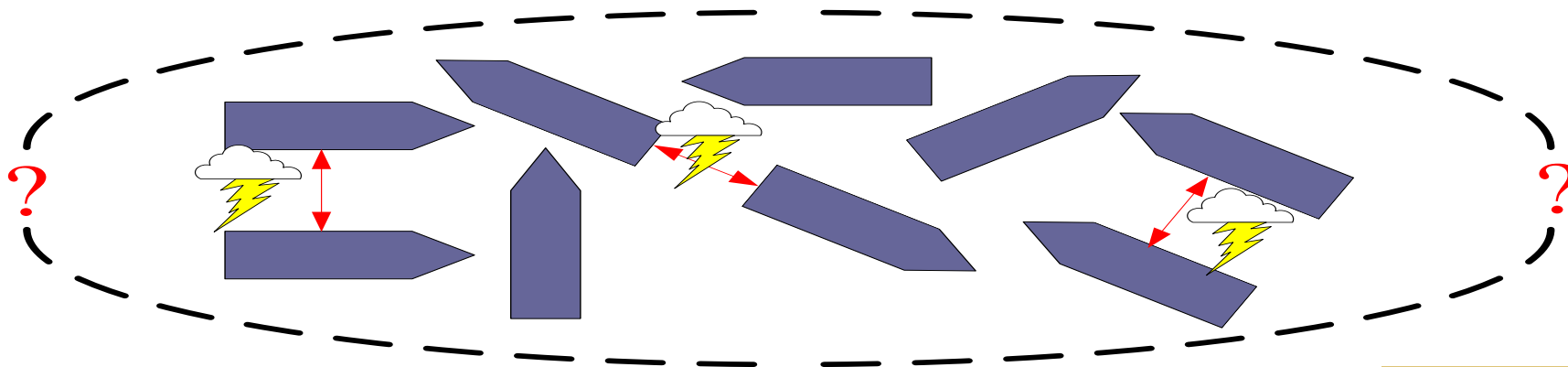
GESTÃO

PROBLEMAS DESTACADOS

1. Fragmentação – quando os governos, em geral, e as políticas de gestão, em particular, caminham em múltiplas direções desencontradas.
2. Implementação – quando os resultados propostos não são alcançados.
3. Desorientação – quando não há resultados de desenvolvimento que sirvam como norte da agenda de reformas.

GESTÃO

FRAGMENTAÇÃO



Fonte: MARINI; MARTINS. *Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento.* 2004.

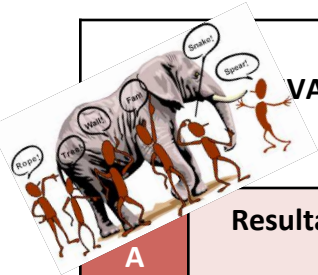
GESTÃO

FRAGMENTAÇÃO

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macrogovernamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç Ã O D E V A L O R	Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico Contratualização/ agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Controle, promoção da transparência e <i>accountability</i> e luta contra corrupção	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de cargos e carreiras Assistência ao servidor Dimensionamento da força de trabalho
	Recurso	Gestão da qualidade do gasto Repressão fiscal Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência Redução de despesas	Produtividade Política de reajustes salariais Previdência do servidor

GESTÃO

FRAGMENTAÇÃO

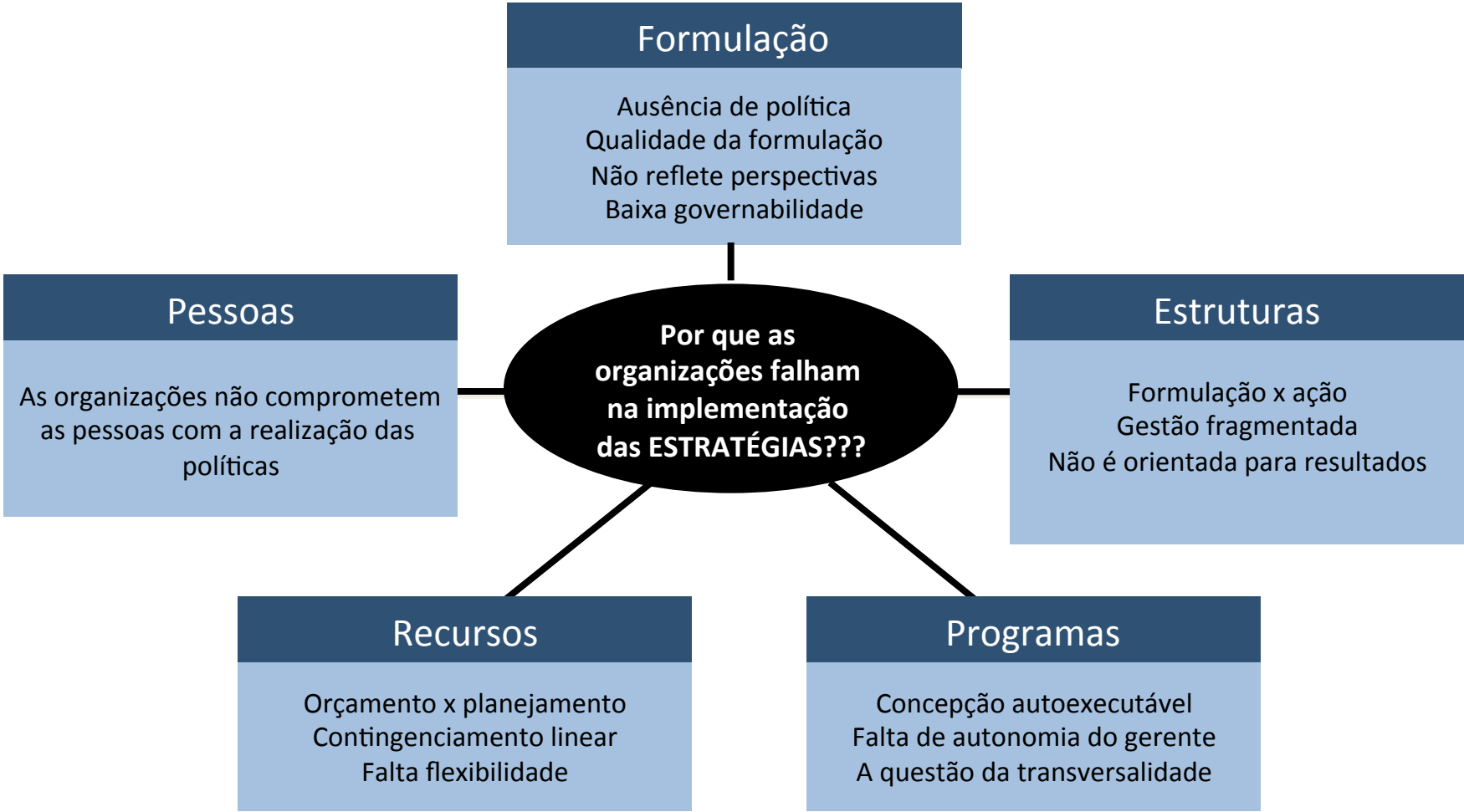


		DA APLICAÇÃO		
		Macrogovernamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
A A G R E G A Ç Ã O D E V A L O R	Resultado Planejamento governamental	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e plano plurianual) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico Contratualização/ agencificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.) Modernização administrativa	Avaliação de desempenho individual e grupal Recursos humanos
	Processo Serviços administrativos Controle	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Controle, promoção da transparência e <i>accountability</i> e luta contra corrupção	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de cargos e carreiras Assistência ao servidor Dimensionamento da força de trabalho
	Recurso	Gestão da qualidade do gasto Repressão fiscal Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência Redução de despesas Gestão fiscal	Produtividade Política de reajustes salariais Previdência do servidor

GESTÃO



IMPLEMENTAÇÃO



GESTÃO



ORIENTAÇÃO

- Reformas de primeira geração (anos 80 e 90)
 1. O ajuste fiscal se basta: ajuste pelo ajuste.
 2. O ajuste fiscal como pré-condição: primeiro o ajuste, depois o desenvolvimento.
 3. O ajuste fiscal é uma agenda negativa: cortes, restrições e desorientação.
- Reformas de segunda geração (século XXI)
 1. **Ênfase no desenvolvimento.**
 2. Fortalecimento institucional.
 3. Responsabilidade fiscal e consolidação do ajuste pelo ganho de eficiência.

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macro-Governamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç Ã O D E	Resultado			
	Processo			
	Recurso			

- Estagio I - primitivo estacionário: não há muitas iniciativas, gestão pública não está agenda, ou se limita a uma agenda cartorial

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macro-Governamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç Ã O D E	Resultado			
	Processo			
	Recurso			

- Estagio II - expansão fragmentária: aumentam as iniciativas, porem de forma episódica e desintegrada;

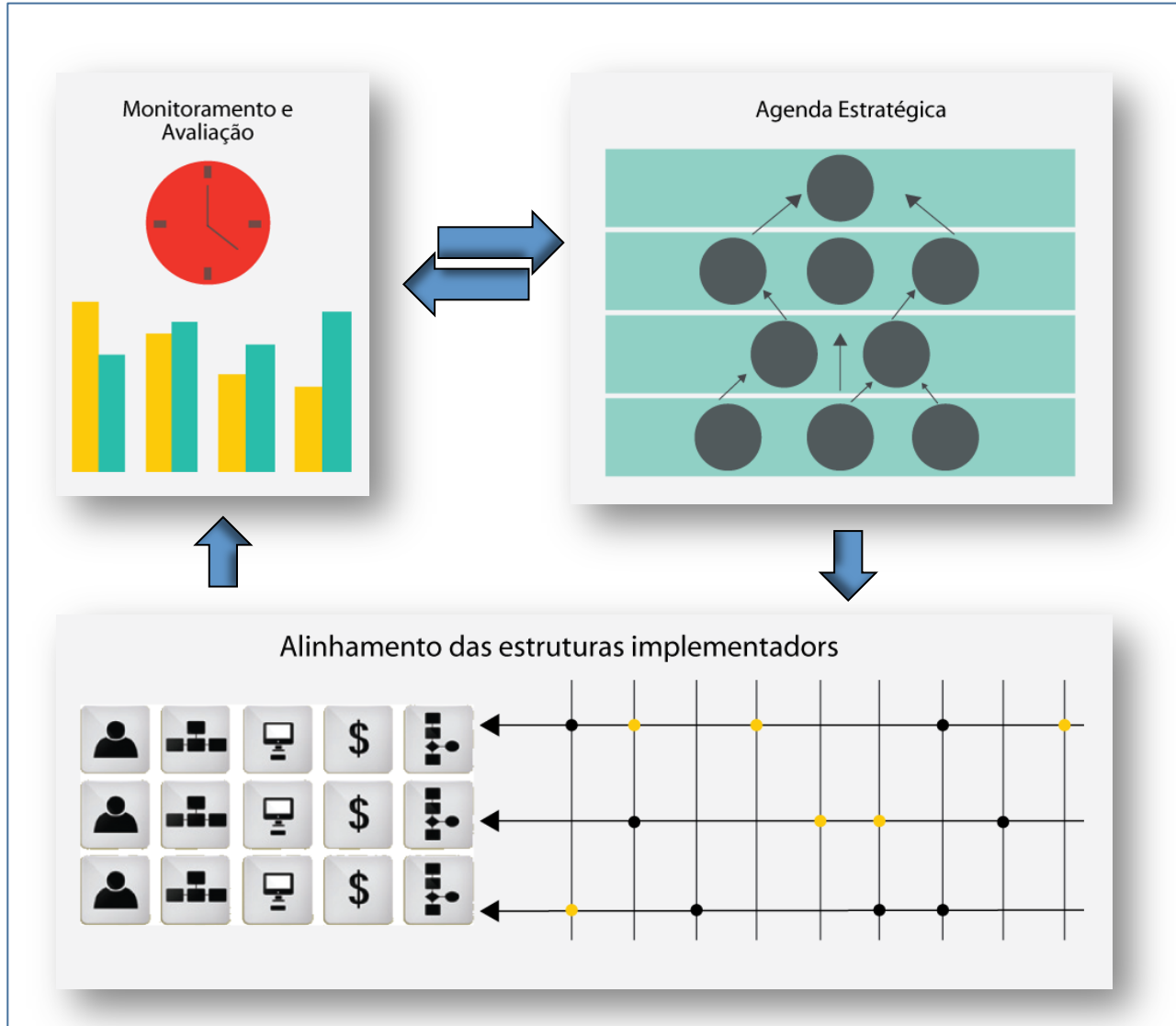
- Estagio III - expansão integradora com orientação meramente fiscal: reformas de 1ª geração

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macro-Governamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç Ã O D E	Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos plurianuais) Gestão por programas (formulação, planejamento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico Contratualização/agençatização (contratos de gestão, acordos de resultados etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Gestão por programas (formulação, planejamento e avaliação de programas e ações)	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da contratação governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de carreiras e desenvolvimento do servidor Dimensionamento da força de trabalho
	Recurso	Fiscalidade Respostas às demandas da sociedade Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência Redução de despesas	Produtividade Política de reajustes salariais Produtividade do servidor

PERSPECTIVAS		DA APLICAÇÃO		
		Macro-Governamental	Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
D A A G R E G A Ç Ã O D E	Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos plurianuais) Gestão por programas (formulação, planejamento e avaliação de programas e ações)	Planejamento estratégico Contratualização/agençatização (contratos de gestão, acordos de resultados etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
	Processo	Sistemas centrais (compras, RH, logística, TI/governo eletrônico, orçamento, finanças etc.) Gestão por programas (formulação, planejamento e avaliação de programas e ações)	Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da contratação governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de carreiras e desenvolvimento do servidor Dimensionamento da força de trabalho
	Recurso	Fiscalidade Respostas às demandas da sociedade Gestão orçamentária, financeira e contábil	Eficiência Redução de despesas	Produtividade Política de reajustes salariais Produtividade do servidor

- Estagio IV - expansão integradora com orientação ao desenvolvimento: reformas de 2ª geração.

GOVERNANÇA PARA RESULTADOS





CAIO MARINI

Diretor do Instituto Publix. Ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado, na Secretaria de Estado do Patrimônio e Administração e no Serviço Federal de Processamento de Dados do Ministério da Fazenda, onde foi Diretor de Negócios. É consultor junto a organismos internacionais (BID, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica internacional nas áreas de Reforma do Estado e modernização da gestão pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor-associado da Fundação Dom Cabral, e de escolas de governo no Brasil e no exterior. Tem diversas publicações no país e no exterior sobre gestão pública. Foi Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Governança Social de Minas Gerais. É membro do GLAP – Grupo Latino americano por la Administración Pública (iniciativa do IICA – Bélgica e INAP – México), avaliador do Concurso “Governarte: a arte do bom governo” na América Latina (organizado pelo BID) do Comitê Julgador do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal realizado pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, da Comissão Julgadora do Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais e do Consejo de Expertos en Gestión Pública de la Republica Argentina. Foi agraciado com a medalha Helio Beltrão do governo do Distrito Federal pela contribuição para a melhoria da gestão pública (decreto 30.369/2009).