



Gestão para Resultados : O que é e como funciona o Modelo GpR?

44ª Reunião da COGEF

Caio Marini
Diretor do Instituto Publix
05 de Setembro de 2019

Os episódios



1. O dilema como pano de fundo

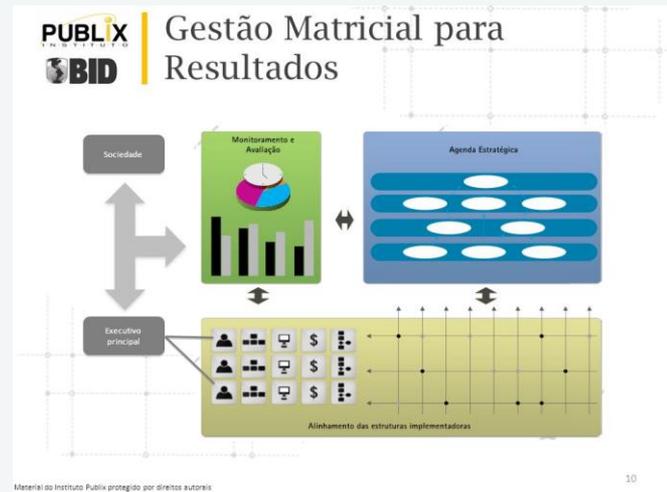
2. Como resolver num contexto de mudanças?

3. GpR e as agendas de reforma

4. GpR o que é, como funciona e experiências de sucesso

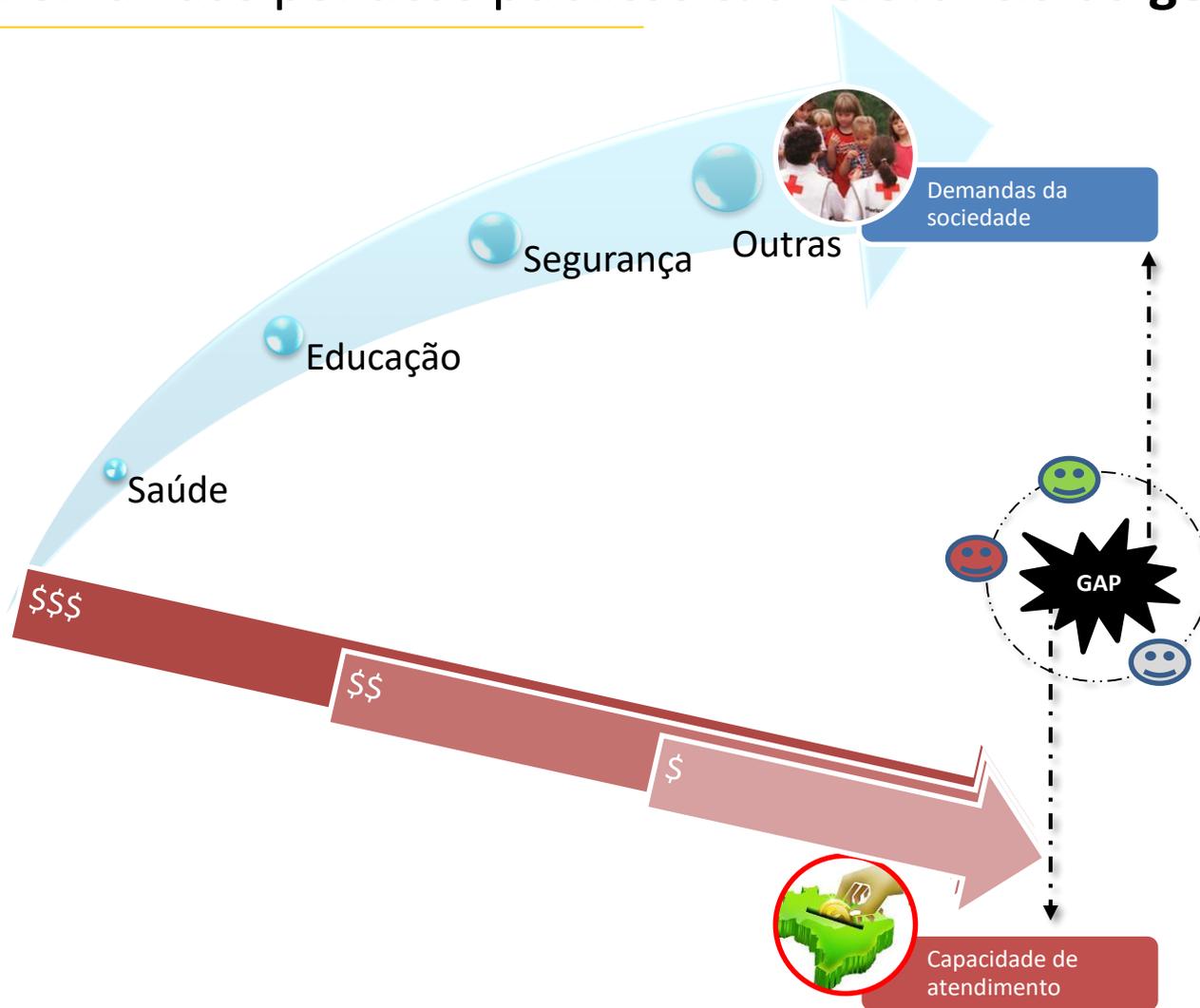
5. GpR: desafios

4. O cronograma

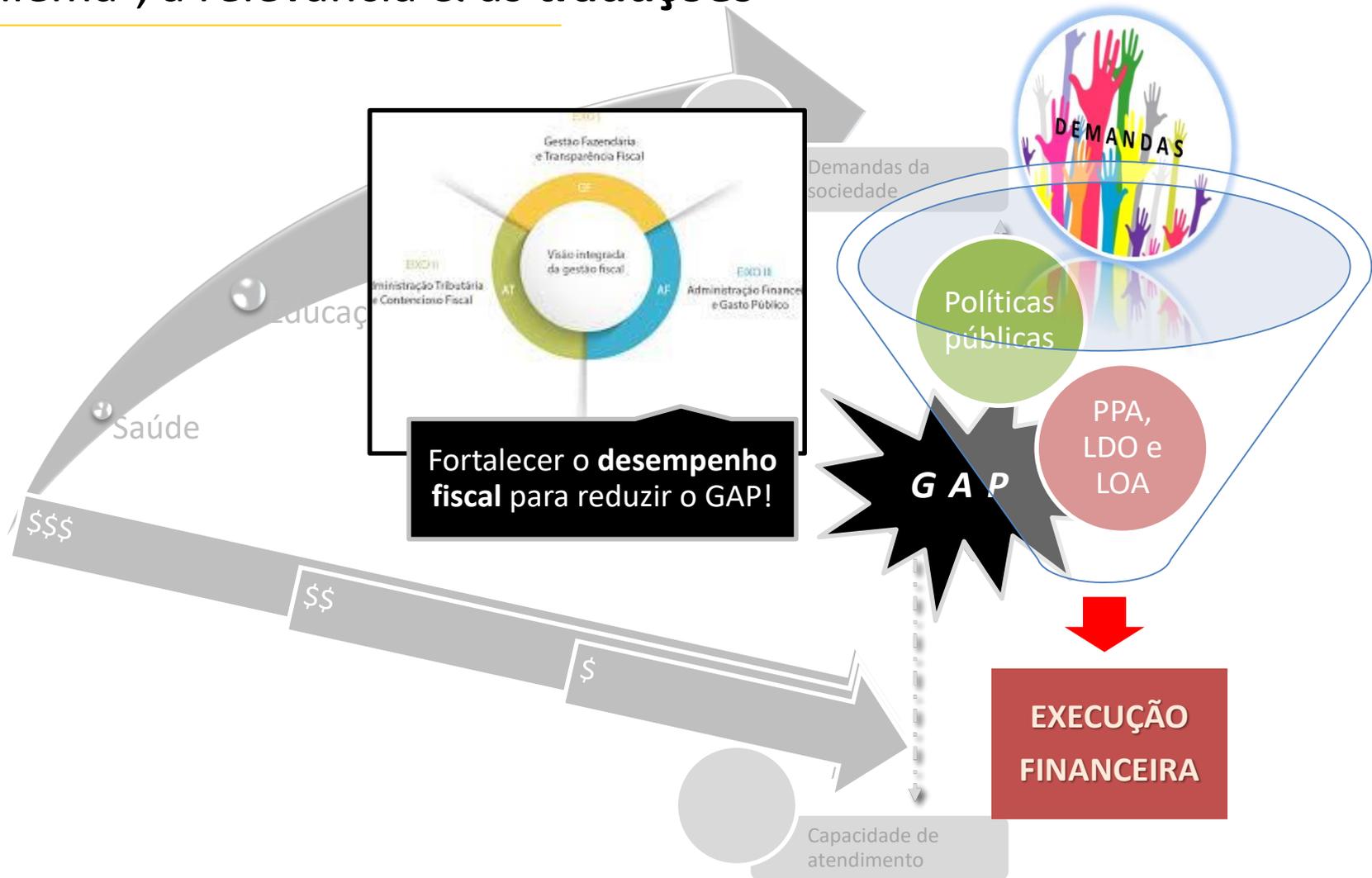


Gestão para Resultados :
O que é e como funciona o Modelo GpR?

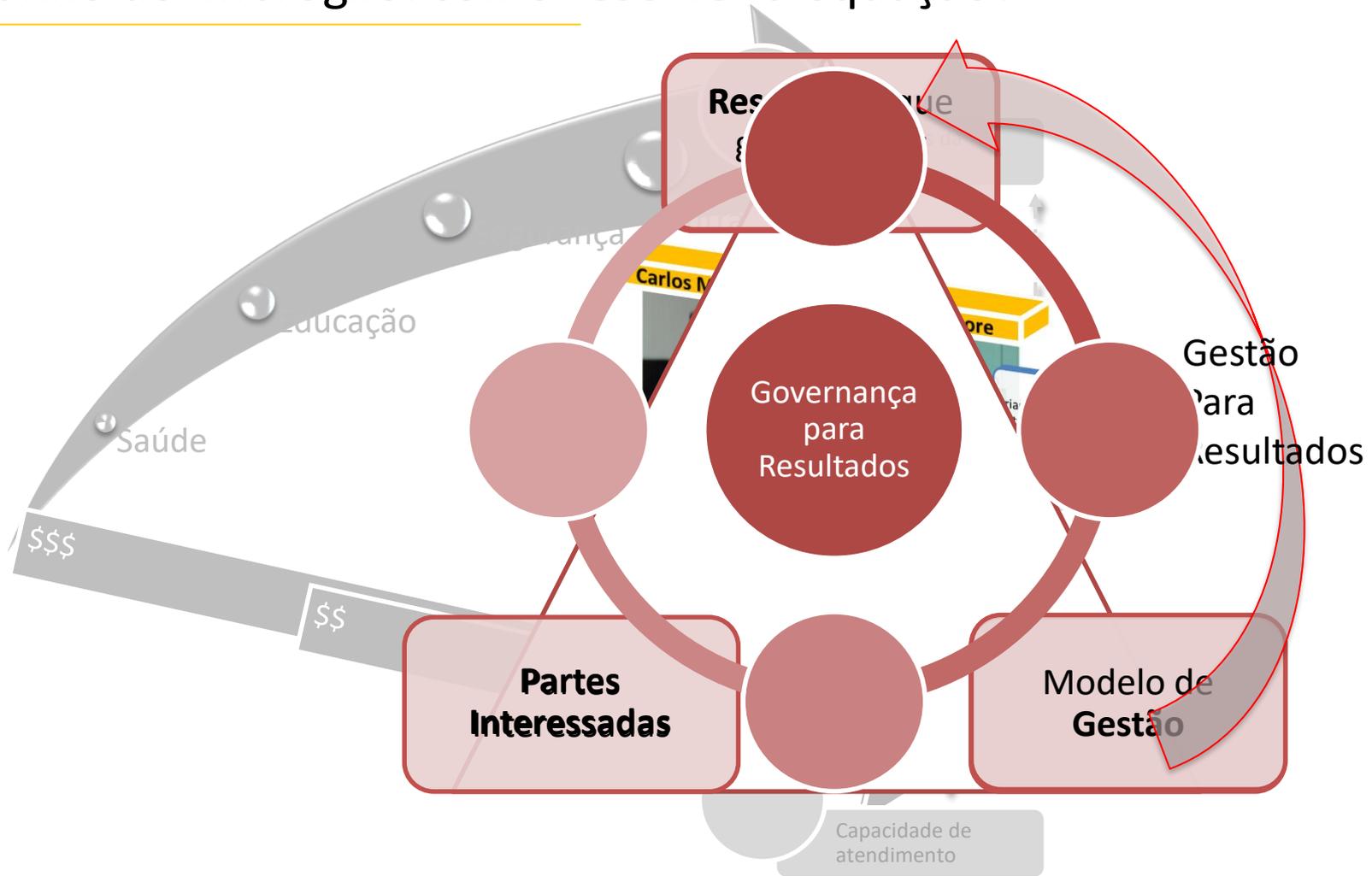
O “dilema” das políticas públicas & a relevância da governança pública



O “dilema”, a relevância & as traduções



Tamanho do imbróglio: como **resolver** a equação?



Tamanho do imbróglio e a emergência de um **novo contexto**



Mundo



Política: crise e oportunidade



Integração econômica?



Revolução tecnológica



Reinvenção do Estado



Estado



Modelo de gestão

MUDA o conceito de desenvolvimento

Desenvolvimento econômico (industrialização e crescimento) *versus* desenvolvimento social (distribuição)

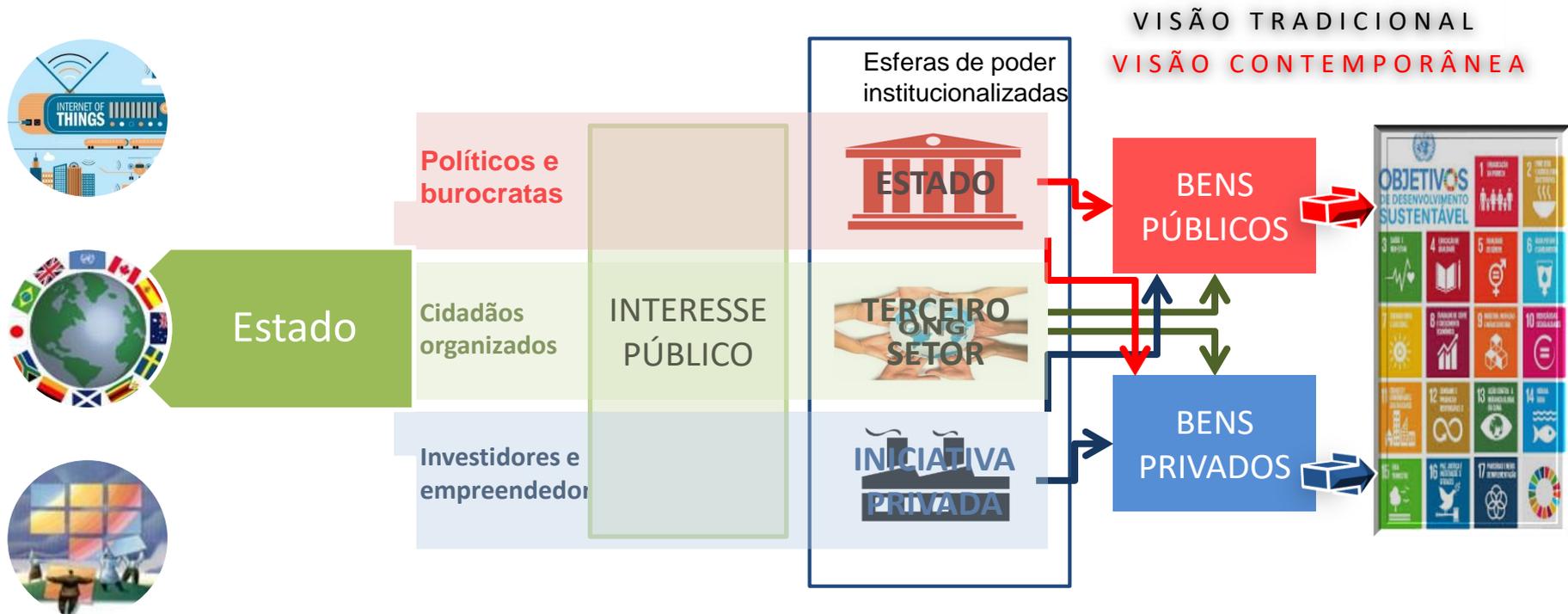
Integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com o desenvolvimento social (qualidade de vida) e sustentabilidade

E MUDA o papel o estado

Estado como grande motriz do desenvolvimento, atuando como produtor direto de bens

Estado concertador, ativador e direcionador estratégico das capacidades do mercado e da sociedade

Tamanho do imbróglio e a emergência de um novo contexto



A emergência da GpR no contexto de **agendas de reforma da AP**



Modelo
de gestão

- Peter F. Drucker & APO (The Practice of Management, 1954)
- Primeira “tradução” para o contexto latino-americano: **A Administração para o Desenvolvimento**
 - EIAP/BID: CAD - Curso de Administração para o Desenvolvimento (realizado durante 9 anos consecutivos na década de 60) sob a influência do desenvolvimentismo Cepalino.
 - Administração e Estratégia do Desenvolvimento (Guerreiro Ramos, 1966): ... preocupação com a defasagem entre a elaboração de planos de desenvolvimento econômico e a capacidade administrativa das nações em desenvolvimento para a sua implementação.
 - Administração para o Desenvolvimento (Motta, 1972): Como tornar governos mais capazes de formular e alcançar resultados de desenvolvimento? Como promover a formulação e a implementação efetivas? Quais concepções de planejamento e gestão governamentais proporcionam isto?

A emergência da GpR no contexto de agendas de reforma da AP



AGENDA BUROCRÁTICA

ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

FOCO: Profissionalização da AP
 França. 69: Relatório Nora & os contratos de gestão
 Brasil. Planos industrialização (Vargas), de Metas (JK) e de desenvolvimento (governos militares)
 DASP

É profissional?

AGENDA GERENCIAL

CRISE DO ESTADO

FOCO: Eficiência & Resultados
 Reino Unido. 88: Next Steps Program; Agências & framework documents
 Brasil. Reforma de 95
 Agenda gerencial nos estados (2003)
 BID Modelo aberto (2007)

É eficiente?

AGENDA DA GOVERNANÇA

DEMOCRACIA

FOCO: Co-criação de Valor Público
 Brasil: orçamento participativo (89) conselhos; audiências públicas. PPP (2004)
 PE 2007 diálogo regional
 Participação e Transparência (LAI/2011)
 RU 2010. Títulos de Impacto Social (pagamento por resultados)

É suficiente?

Modelo de governança

Governa A sociedade

Governa PARA a sociedade

Governa COM a sociedade

GpR: o que é e como funciona



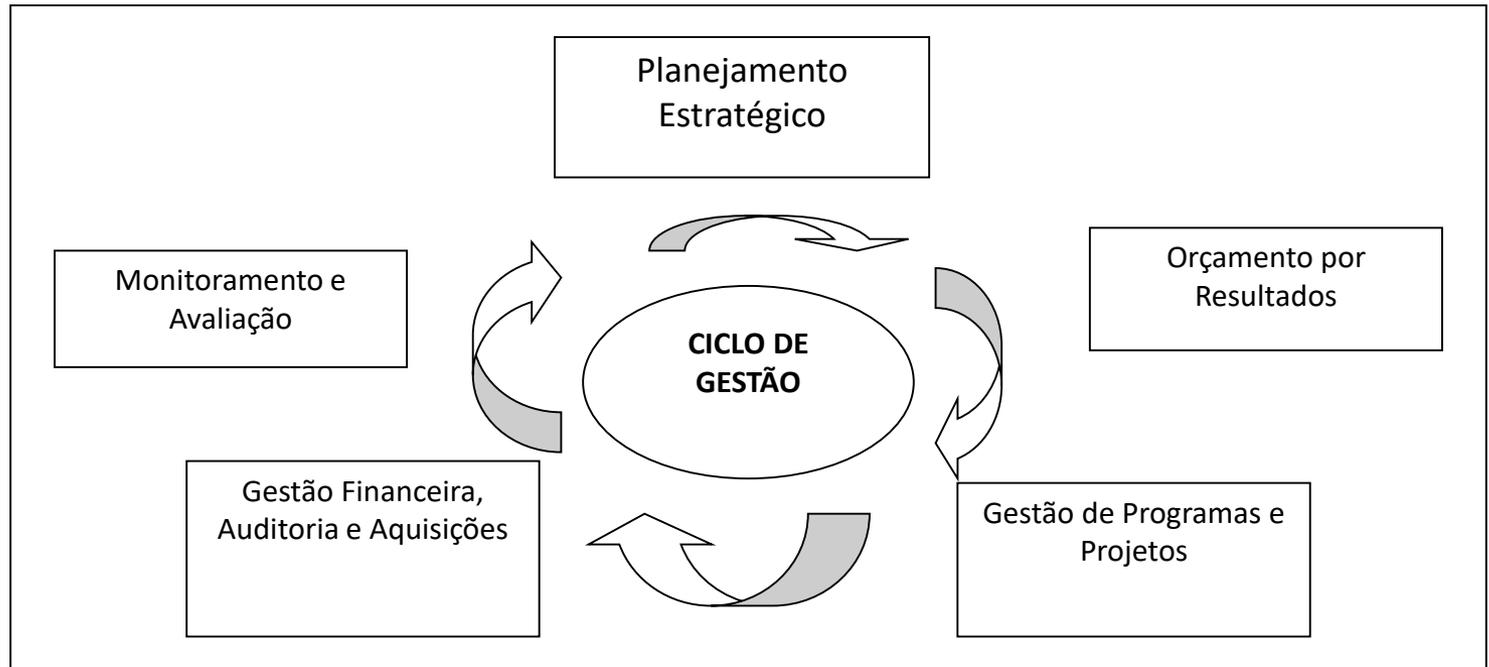
O que é?

- Uma estratégia ou **abordagem de gestão** pela qual uma organização garante que seus processos, produtos e serviços contribuam para a realização de resultados claramente determinados (UNDP, 2002)
- Marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de **criação de valor público**, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições (Serra - Modelo Aberto, 2007).



- Conjunto coerente e sistemático de práticas que buscam **melhorar o desempenho** de governos, mercados, ONGs, organizações e pessoas de forma integrada para solução de problemas coletivos complexos. Significa:
 - Formulação de resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável
 - Alinhamento dos arranjos de implementação (que envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e organizações) para alcançá-los
 - Construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização

GpR: o que é e como funciona



GpR: o que é e como funciona



Pilares	Promedio	Avanzados	Medio	Bajo
1. Planificación estratégica	2.4	3.5	2.3	1.8
2. Presupuesto por resultados	1.5	3.1	1.3	0.5
3. Gestión Financiera Pública	2.5	4.0	2.5	1.3
4. Gestión de programas y proyectos	2.0	3.1	2.0	0.8
5. Monitoreo y Evaluación	1.7	3.8	1.3	0.7
Índice de GpRD	2.0	3.5	1.9	1.0

Nivel de avanço	Países
Avançados: 3,5	Chile, Colombia, México, Brasil
Medio : 1,9	Argentina, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Barbados
Fase Inicial : 1,0	Belice, Bolivia, Haití, Paraguay, Suriname

GpR: na linha do tempo



Governo Matricial
2004



Avaliando GpR nas
áreas fiscais 2013



GpR nas fazendas
estaduais 2011



Maturidade gerencial
2017

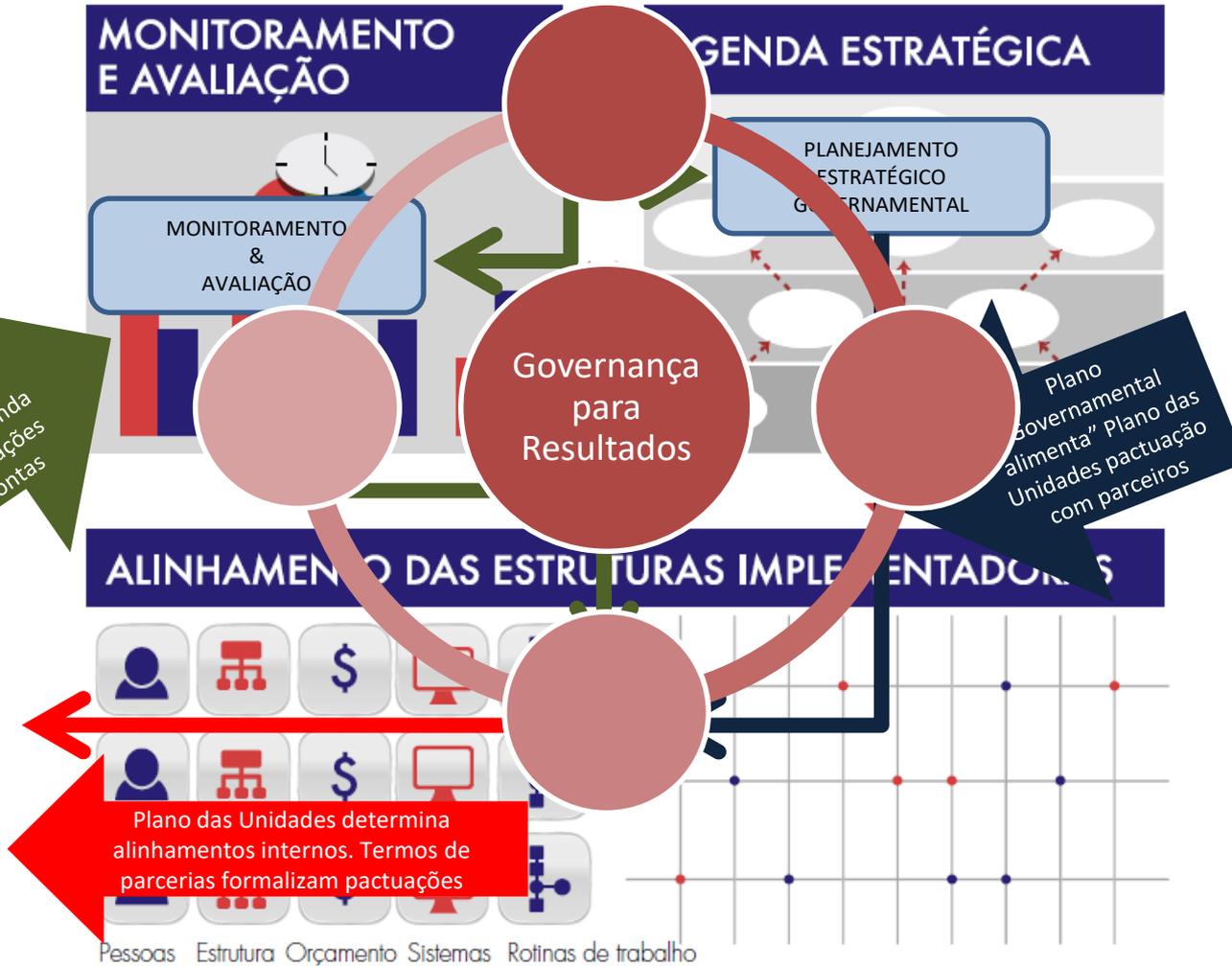


Livro: Um Guia de GPR
2010

GpR: o que é e como funciona



Sistema de M&A acompanha evolução da Agenda e das Organizações e presta contas



GpR: a avaliação de 2011

Foco do estudo

O objetivo não foi o de **comparar** o grau de maturidade **entre** Secretarias (pois cada uma tem a sua realidade). Se houve alguma intenção comparativa era de cada Secretaria **com ela mesmo** (situação atual x situação desejada) para gerar oportunidades de melhoria.



Conclusões

- **Agenda estratégica** - As Secretarias possuem seus propósitos bem definidos, mas precisam avançar mais na **análise do ambiente institucional**, especificamente no que se refere à análise e gestão de *stakeholders*, bem como no quesito concernente à **pesquisa de opinião aos usuários**
- **Alinhamento da estrutura implementadora** - Apesar das Secretarias promoverem o alinhamento dos processos de trabalho, insumo básico para um bom dimensionamento da força de trabalho, são poucas aquelas que buscam **dimensionar a força de trabalho em termos qualitativo e quantitativo**
- **Monitoramento e avaliação** – As secretarias contam com uma unidade responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos resultados, mas carecem de um **processo de comunicação** para disponibilizar o conjunto de informações relevantes sobre o desempenho às partes interessadas fazem **pouco uso gerencial**.

Experiências de sucesso

Gestão para Resultados

CHILE. DIPRES Sistema de avaliação

EEUU. IRS Performance.gov

PODER JUDICIÁRIO. TJ Ceará

MINAS GERAIS. Secretaria de Fazenda

CEARÁ. GpR

RIO GRANDE DO NORTE.

Governança inovadora



ESTADO DO CEARÁ
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA



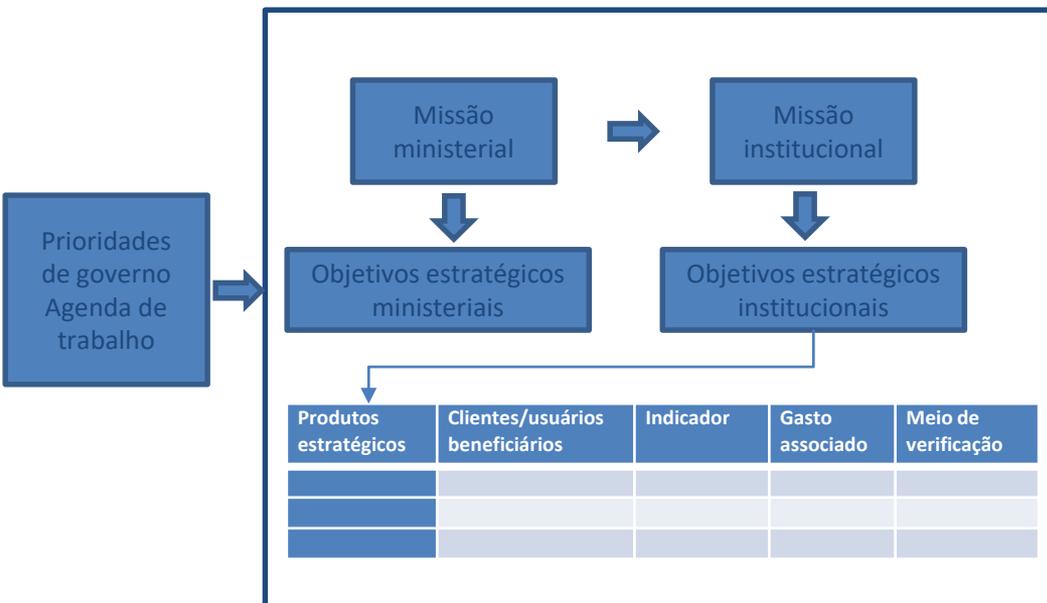
GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

Secretaria do Planejamento e Gestão

GpR: experiências de sucesso. CDE/Chile



- A sistemática tem como objetivo o de contribuir para a melhoria da eficiência e alocação no uso dos recursos públicos aos diferentes programas, projetos e instituições, propiciando além disto a prestação de contas e uma gestão mais transparente.
- Tem como ponto de partida as definições estratégicas de governo, ferramenta que fornece informações sobre os eixos norteadores para a elaboração do Planejamento Estratégico das organizações.
- Inclui mecanismos de incentivo atrelados ao desempenho e definidos por lei

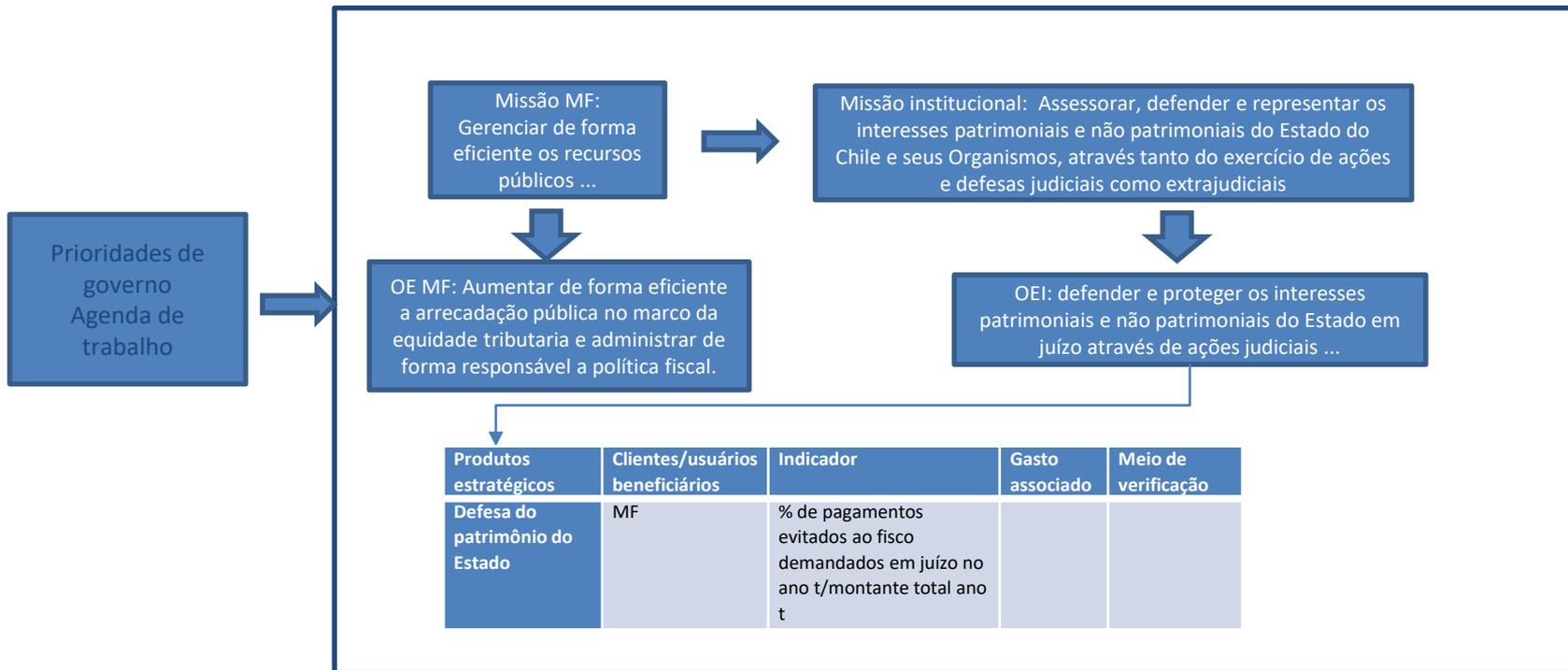


www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html

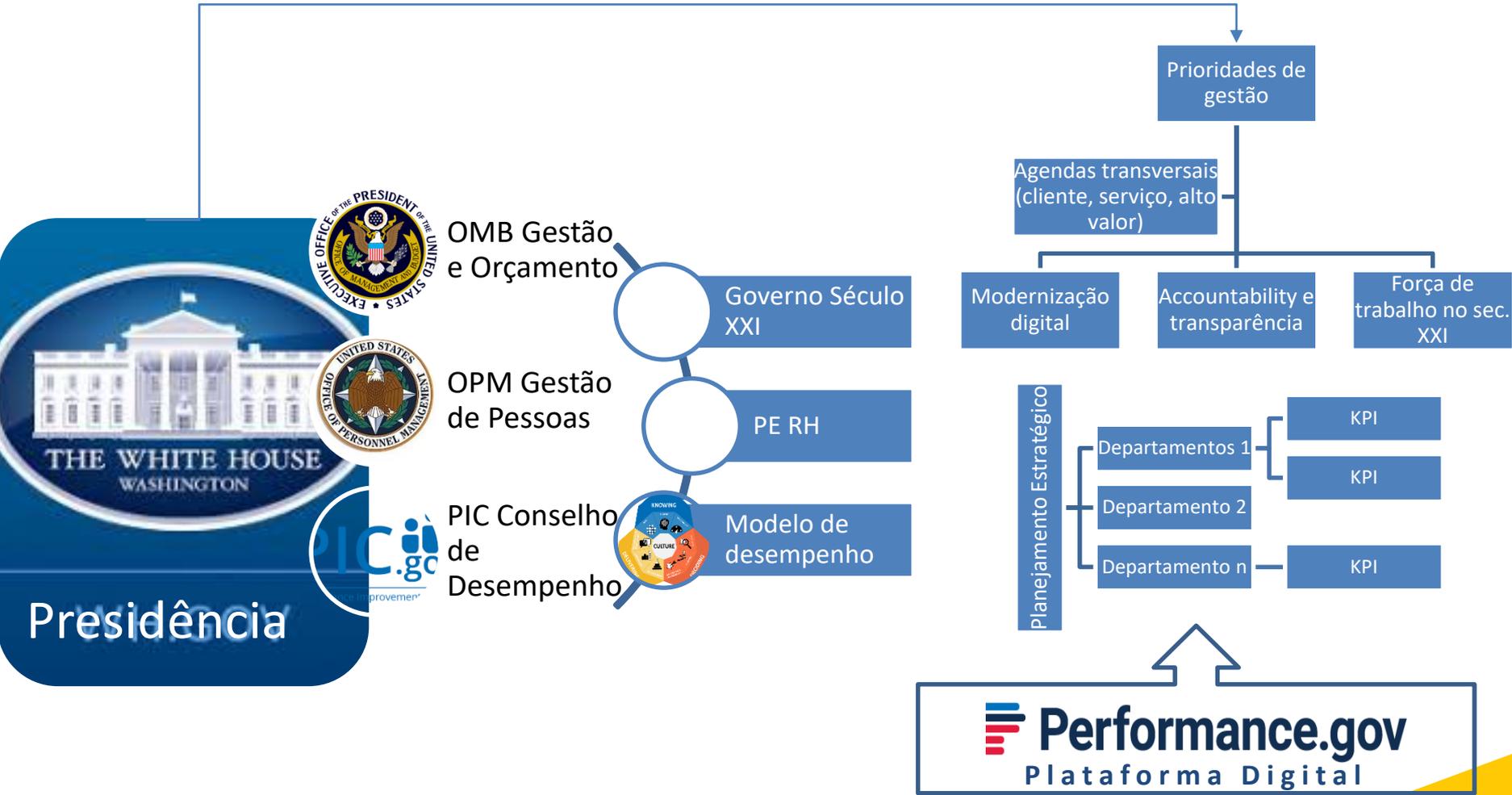
GpR: experiências de sucesso. CDE/Chile



Ficha de definiciones estratégicas



GpR: experiências de sucesso. IRS/EEUU



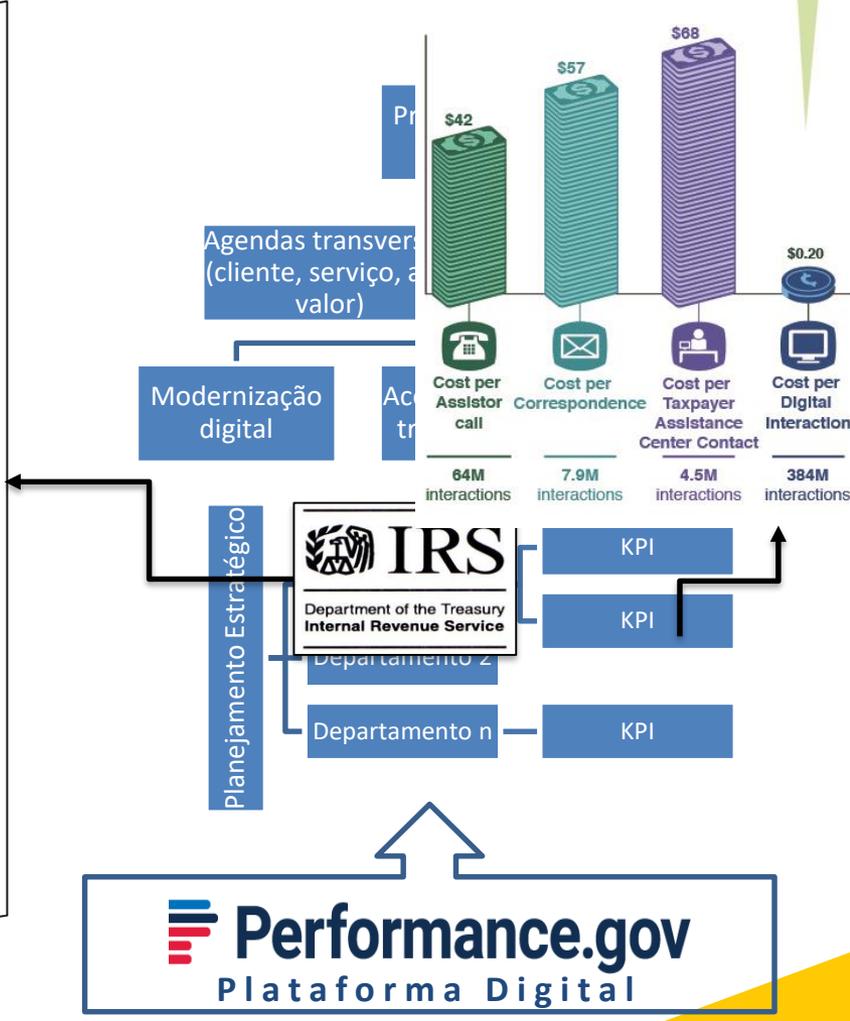
GpR: experiências de sucesso. IRS/EEUU

DIGITAL INTERACTION SAVINGS
 In FY2016, taxpayers had 384M digital interactions with the IRS; these interactions had a much lower per-transaction cost than traditional channels.

Missão: Fornecer um serviço de alta qualidade aos contribuintes americanos, ajudando-os a entender e cumprir com suas obrigações tributárias e fazer cumprir a lei com integridade e justiça para todos.
Visão: Manteremos a integridade do sistema tributário de nosso país e preservaremos a confiança do público por meio de nossa força de trabalho talentosa, tecnologia inovadora e parcerias de colaboração.

Objetivos estratégicos

1. Desenvolver e permitir que todos os contribuintes cumpram suas obrigações fiscais
2. Proteger a integridade do sistema tributário, incentivando a conformidade por meio da administração e aplicação do código tributário
3. Colaborar de forma proativa com parceiros externos para melhorar a administração tributária
4. Cultivar uma força de trabalho bem equipada, diversificada, flexível e comprometida
5. Acesso avançado a dados, usabilidade e análise para a tomada de decisões e melhoria dos resultados operacionais
6. Obter maior agilidade, eficiência, eficácia e segurança nas operações do IRS



GpR: experiências de sucesso. Poder Judiciário

MISSÃO do Poder Judiciário: Realizar Justiça.

VISÃO do Poder Judiciário: Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

ATRIBUTOS de valor para a sociedade:

Credibilidade
Celeridade
Modernidade
Acessibilidade
Transparência e Controle Social
Responsabilidade Social e Ambiental
Imparcialidade
Ética
Probidade

Metas Nacionais aprovadas pela Justiça Estadual para 2019:

Meta 1: Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente, excluídos os suspensos e sobrestados no ano corrente;

Meta 2: Identificar e julgar até 31/12/2019, pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2015 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2016 no 2º grau, e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2016 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais;

Meta 3: Aumentar o indicador Índice de Conciliação do Justiça em Números em 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior;

Meta 4: Identificar e julgar até 31/12/2019 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública, distribuídas até 31/12/2016, em especial a corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão;

Meta 6: Identificar e julgar até 31/12/2019 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2016 no 1º grau, e 80% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2017 no 2º grau;

Meta 8: Identificar e julgar, até 31/12/2019, 50% dos casos pendentes de julgamento relacionados ao feminicídio distribuídos até 31/12/2018 e 50% dos casos pendentes de julgamento relacionados à violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 31/12/2018.



<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2015-2020>

GpR: experiências de sucesso. Poder Judiciário TJ CE



Indicador	ACORDO DE DESEMPENHO
Visão	
Descrição d	
Frequência	Dados cadastrais e funcionais do servidor, período de avaliação
Como medi	
Responsáv	
dados	
Linha de ba	
Descrição d	
Metas anual	Competências que serão observadas, avaliadas e desenvolvidas
Gestor das	
Indicador re	
Indicador t	
país*	
Visão	Indicadores que serão acompanhados
Descrição d	
Frequência	Metas dos indicadores
Como medi	
Responsáv	
dados	
Linha de ba	Outros elementos: Objetivos, metas e projetos específicos para o servidor
Descrição d	
Metas anual	
Gestor das	
* Indicador v	
Secretaria de	Registros de Feedback:
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

GpR: experiências de sucesso. SEF/MG

AR: Metodologia de Pactuação



ITEM DA AGENDA SETORIAL

- 1 Aperfeiçoar a política de aplicação financeira de recursos públicos (inclusive das fundações, autarquias e empresas dependentes), de forma articulada, potencializando a negociação com o Sistema Financeiro e os ganhos dela decorrentes.
- 2 Realizar concursos regionalizados. (Sugestão de mudança: Política de Regionalização da Força de Trabalho)
- 4 Realizar o alinhamento estratégico para a celebração do Acordo de Resultados a ser acompanhado pelo Gabinete e difundir a concepção do alinhamento à todo o sistema operacional da Secretaria de Estado de Fazenda
- 5 Realizar levantamento e controle dos custos com alugueis de imóveis pela SEF. (Solicitar a SCRLP para revisar este item)
- 9 Elaborar e implementar Plano Diretor de Governo Eletrônico que contemple as diretrizes de Prestação de Serviços Eletrônicos, Gestão da Informação e Gestão de Tecnologia da Informação.
- 10 Efetivar a renegociação das dívidas do IPSEMG e do IPSM.

ÁREA DE RESULTADO	INDICADOR FINALÍSTICO	UNIDADE DE MEDIDA
Qualidade Fiscal	Economia anual com redução de custos unitários de serviços estratégicos (colaborador)	R\$ milhões
Qualidade Fiscal	Economia com atividades-meio (valores acumulados) (colaborador)	R\$ milhões
Qualidade Fiscal	Gasto público (despesa orçamentária) em relação ao PIB	%
Qualidade Fiscal	Aumentar a participação dos investimentos (despesas de capital) na despesa orçamentária (colaborador)	%
Qualidade Fiscal	Participação dos projetos estruturadores na despesa orçamentária (colaborador)	%
Qualidade Fiscal	Participação das despesas correntes na despesa orçamentária (limite superior) (colaborador)	%
Qualidade Fiscal	Assegurar a arrecadação das receitas fiscais necessárias para o cumprimento do equilíbrio orçamentário	A definir

PROJETO ESTRUTURADOR

- 1 Eficiência Tributária, Simplificação e Descomplicação
- 2 Modernização da Gestão Fiscal

SEPLAG - MG



GpR: experiências de sucesso. Estado do Ceará

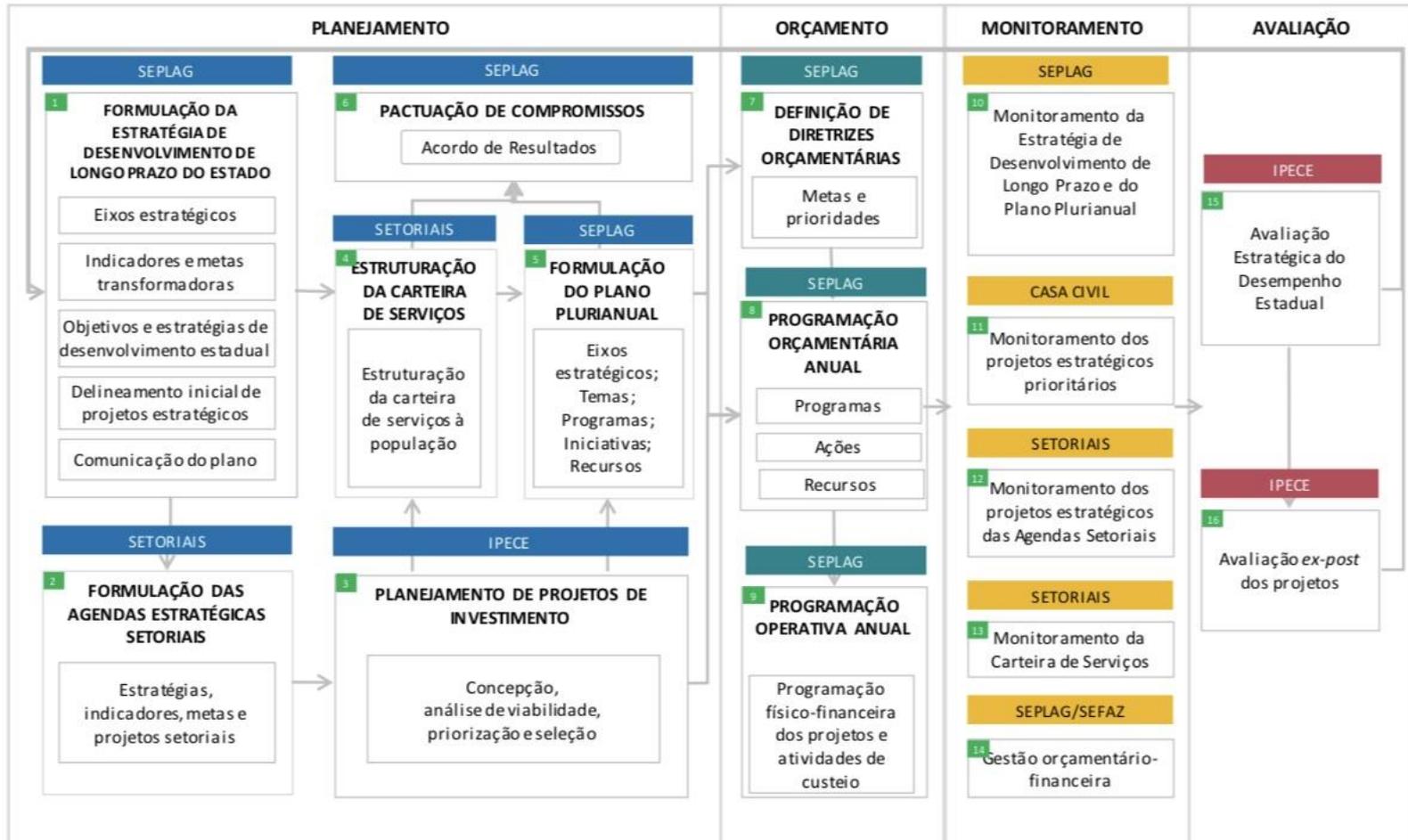


Figura 11. Ciclo de gestão estratégica do Governo do Estado do Ceará



GpR: experiências de sucesso. Estado do RN

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS



<https://www.governan Cainovadora.seplan.rn.gov.br/>

Caio Marini

caiomarini@institutopublic.com.br

GpR: experiências de sucesso. Estado do RN

1. Receita de Impostos

Indicador. Somatório das Receitas Arrecadadas de ICMS, IPVA e ITCD

Cálculo de Desempenho: Nota = Δ Execução/ Δ Meta
[Contrato de Gestão 2017 Anexo SET vfinal.pdf](#)



SET Secretaria de Tributação

Metas (2016):

V0 (2016)	Out	Nov	Dez
5.311 milhões	447.147	450.381	484.877

Metas (2017):

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
445.434	415.776	426.332	456.225	471.762	470.007
Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
462.742	474.610	471.825	464.817	468.090	503.961

2. Projetos estratégicos

Entrega 3: Implantar o mapeamento de competências dos gestores da SET

3. Agendas de melhorias

1. Elaborar diagnóstico em conjunto com a Procuradoria da Dívida Ativa

Sobre processo relativo ao envio pela SET do cadastro de veículos com

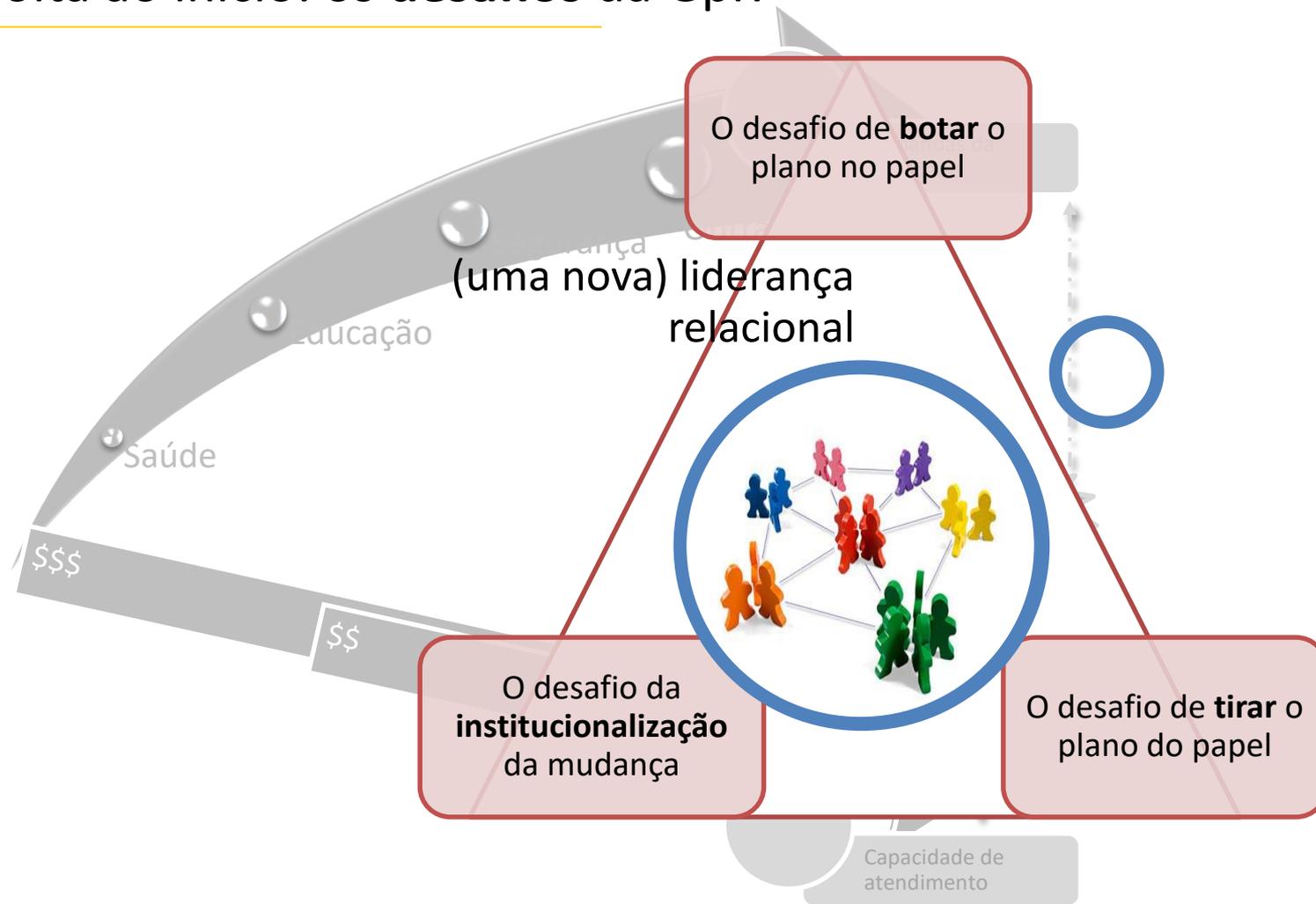
IPVA vencido

<https://www.governan Cainovadora.seplan.rn.gov.br/>

Caio Marini

caiomarini@institutopublix.com.br

De volta ao início: os **desafios** da GpR



Diretor do **Instituto Publix** e Professor associado da **Fundação Dom Cabral**. Especialista em engenharia industrial pela PUC/RJ e administrador público pela EBAPE/FGV. Desenvolveu junto com o Prof. Humberto Falcão Martins a metodologia de **Governança Para Resultados** que vem sendo aplicada há mais de uma década em projetos de gestão estratégica em distintos âmbitos dos governos federal, estadual e municipal. Atualmente coordena pelo Instituto Publix o Projeto **Governança Inovadora** do Estado do Rio Grande do Norte no âmbito do RN Sustentável/Banco Mundial. Já ocupou posições executivas 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 Governança Pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor de **escolas de governo** no Brasil e no exterior. Tem diversas **publicações** no país e no exterior sobre gestão estratégica, transformação do Estado e desenvolvimento gerencial. 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, da Comissão para elaborar anteprojeto de lei que disciplina a defesa do usuário de serviços públicos (DOU 02/02/2010), e do Consejo de Expertos en Gestión Pública de la Republica Argentina. Foi agraciado com o **Prêmio Mérito CONSAD de Gestão Pública 2016**, honraria concedida pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD e com a medalha Hélio Beltrão do governo do Distrito Federal pela contribuição para a melhoria da gestão pública (decreto 30.369/2009).

