

# Gestão Pública por resultados no setor público

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos



# O servidor público na história da sua vida

<http://www.youtube.com/watch?v=tnU80nd-fa4>

É a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, agindo in concreto, segundo os preceitos da lei e da moral, visando o bem comum, porém delimitado no tempo e no espaço.

**Necessidades  
da  
Sociedade**



**Objetivos do  
governo**

Estrutura

Políticas Públicas

Processos

É um modelo de gestão em que o setor público passa a atuar para alcançar resultados, adotando postura empreendedora, voltada para atender as necessidades da população.

No setor privado é voltado para atender o cliente.

A atuação governamental é caracterizada pela busca de padrões de **eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade**, buscando reduzir custos para a sociedade e comprometendo o Estado com os cidadãos.

# Gestão por Resultados

## Gestão Pública Tradicional



## Gestão Pública Por Resultados



# O que o Gestor Público Visa?



## EFICIÊNCIA

Capacidade de produção da entidade, com o uso mais racional possível, de um conjunto de insumos necessários a essa produção.



## EFICÁCIA

É o grau em que as metas de uma organização, para um dado período, foram efetivamente atingidas.



## EFETIVIDADE

É o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.

**Sustentabilidade** - É **uso dos recursos naturais** para a satisfação de necessidades presentes **sem comprometer** a satisfação das necessidades das gerações futuras.

# PRÉ 1940

EXECUTIVO EXECUTA DECISÕES

ADMINISTRAÇÃO É CIÊNCIA

ECONOMIA E EFICIÊNCIA

# PÓS 1940

EXECUTIVO PARTICIPA DAS DECISÕES

ADMINISTRAÇÃO É CIÊNCIA POLÍTICA

ECONOMIA E EFICIÊNCIA

Franklin Roosevelt - Presidente dos EUA | 1940

Administração  
Pública

Peter Drucker

## Gestão por objetivos | Conceito



É a gestão caracterizada como um método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos, pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados pela organização, dimensionam as respectivas contribuições e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.

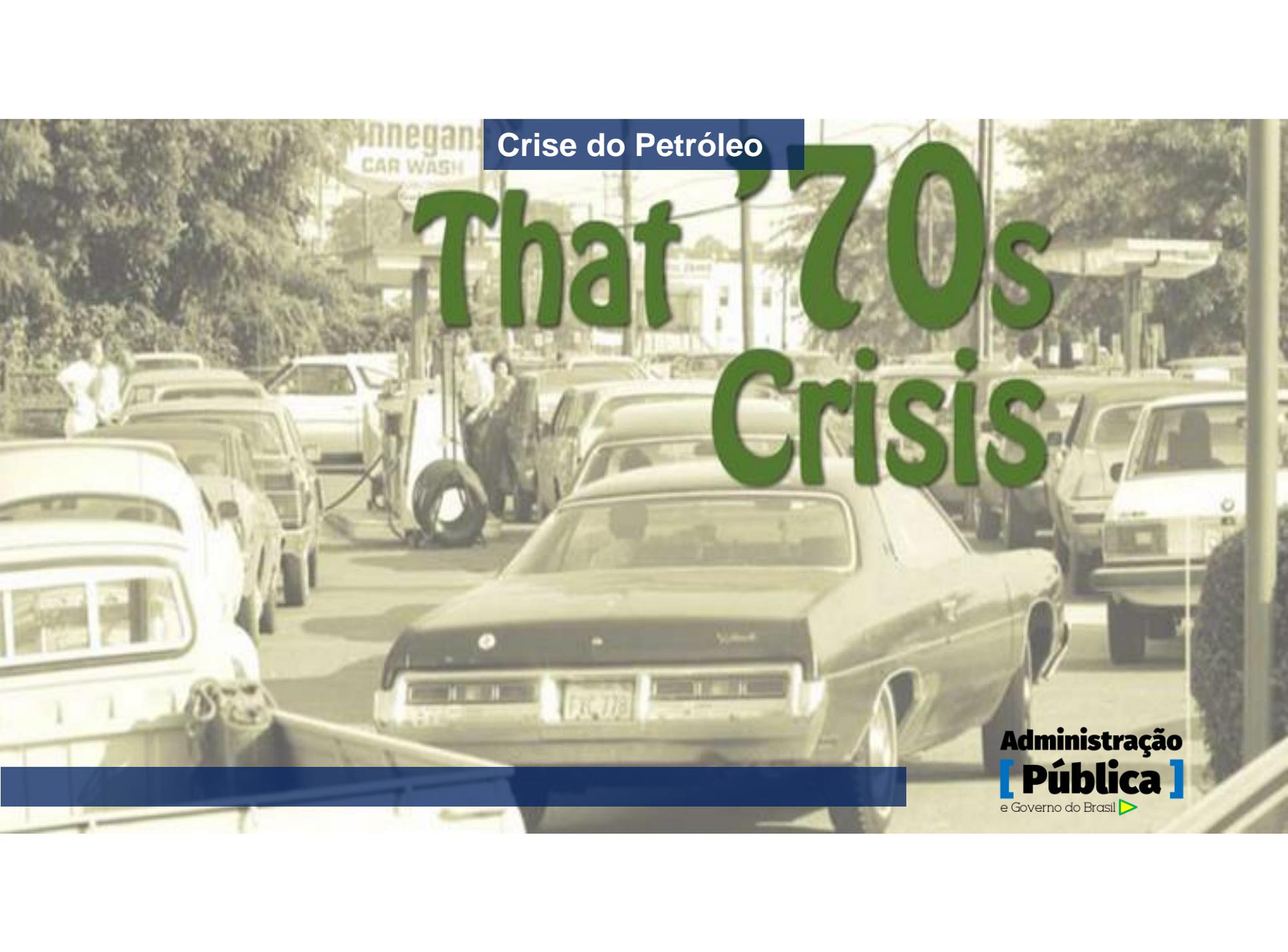
ANOS 70

# 70's Neoliberalis mo

MUDANÇA DO  
PENSAMENTO  
ECONÔMICO

Chicago | USA

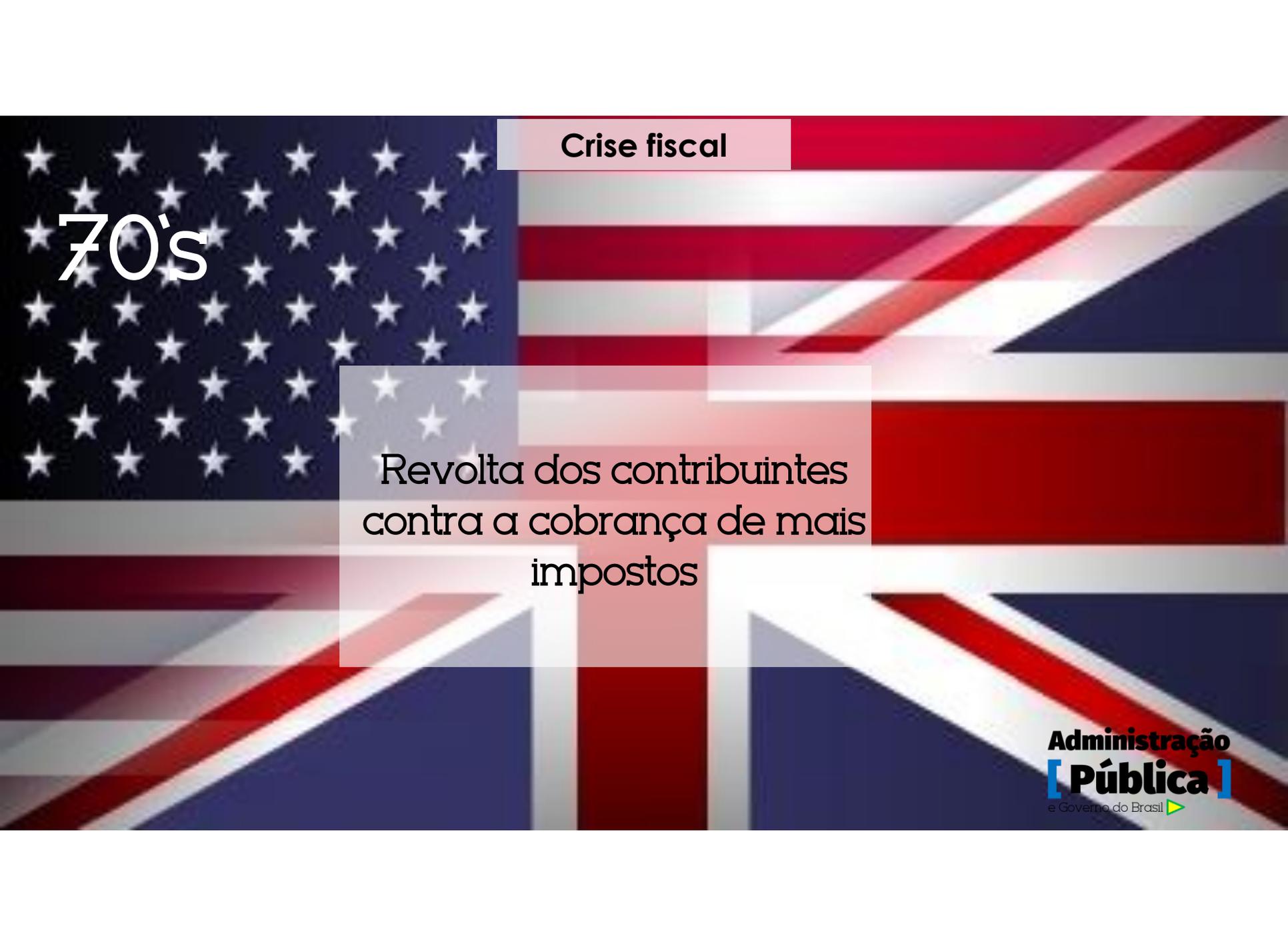
Administração  
[ Pública ]  
e Governo do Brasil



Crise do Petróleo

# That '70s Crisis

Administração  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil 



70's

Crise fiscal

Revolta dos contribuintes  
contra a cobrança de mais  
impostos

## Crise nos Serviços Públicos no Mundo



Aumento dos investimentos governamentais em relação ao PIB nas 7 principais economias do mundo.



Diminuição na oferta de emprego público.

## Crise nos Serviços Públicos no Brasil

- I. Declínio no poder dos sindicatos do setor público;
- II. Enfraquecimento da autonomia de profissionais dentro do setor público;
- III. Os administradores do setor público eram ser vistos como grupo de beneficiados;
- IV. O aumento de uma elite não eleita, mas nomeada pelo Estado, dirigindo esses serviços públicos.

As ameaças que pairavam sobre a América Latina nos anos 80:

- Dívida externa elevada
- Estagnação econômica
- Inflação crescente
- Recessão
- Desemprego

Crise nos Serviços Públicos

# Qual o IMPACTO para os USUÁRIOS?

Introdução à  
**GESTÃO PÚBLICA**

## Manifestações nos EUA

Governo inapto a resolver os problemas  
Globalização e transformação tecnológica  
Setor privado mais eficaz que o público

Washington DC | USA

Administração  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil 

- ▶ **A *New Public Administration*, (A Nova Administração Pública) de orientação americana, adotada e popularizada durante o governo de Ronald Reagan nos Estados Unidos em 1980;**

### ***EMPREENDEDEDORISMO***

**O formato adotado no Brasil destacam-se os seguintes aspectos:**

- ▶ **(a) melhor capacitação de sua burocracia;**
- ▶ **(b) garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados;**
- ▶ **(c) autonomia e capacidade gerencial do gestor público; e,**
- (d) a garantia que o cidadão-cliente deverá ter os melhores serviços públicos e seu controle de qualidade realizado pela sociedade.**



- Reunião em novembro de 1989
- Discussão de saídas p/ crise Latino Americana
- Participantes: economistas latino-americanos; organismos internacionais e funcionários do governo americano
- Denominação cunhada pelo economista John Willianson, um de seus idealizadores
- Definição: “Conjunto de medidas que o governo norte-americano, organismos internacionais e economistas latino-americanos consideravam imprescindíveis para a recuperação econômica dos países da América Latina.”

O Consenso de Washington é baseado nas idéias neoliberais do Thatcherismo, que são:

- Privatização das estatais
- Flexibilização da legislação trabalhista
- Redução da carga fiscal
- Abertura comercial



## Mudanças nos Serviços Públicos Inglaterra

privatização em larga escala

funções sociais orientadas por valores gerenciais e de mercado

FAZER MAIS COM MENOS

formas de liderança mais visíveis, ativas e individualizadas

### O CONSENSO CONTINHA 10 PRECEITOS BÁSICOS:

- Disciplina Fiscal
- Focalização dos Gastos Públicos
- Reforma Tributária
- Liberalização da Taxa de Juros
- Taxa de Câmbio Competitiva
- Abertura Comercial
- Eliminação de Restrições ao Capital Externo
- Privatização
- Desregulamentação da Economia
- Direito de Propriedade



## Reinventando o Governo

Baseado na gestão da cidade de Sunnyvale

1ª versão em outubro de 1990

John Mercer, consultor do Senador William V. Roth Jr. e ex-prefeito de Sunnyvale

## Reinventando o Governo



David  
Osborne



Ted Gaebler

Bestseller - Reinventing Government - 1992

**Administração**  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil ▶

## OSBORN



## GAEBLER

Quebra do monopólio, competição entre prestadores

Poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade.

Medir a atuação das agências governamentais através de resultados.

Orientar-se por objetivos e não por regras e regulamentos.

Redefinir os usuários como clientes.

Atuar na prevenção dos problemas mais do que no tratamento.

Priorizar o investimento na produção de recursos e não em seu gasto.

Descentralização da autoridade.

Preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas.

Catalisar a ação dos setores público, privado e voluntário.

Reinventando o Governo

3 AGOSTO 93

GOVERNMENT  
PERFORMANCE and RESULTS  
ACT

Congresso Americano

Administração  
[ Pública ]  
e Governo do Brasil

## Reinventando o Governo

Melhores serviços

Menores custos

Presidente Bill Clinton e Vice-Presidente Al Gore



Reinventando o  
Governo

# CORTAR O EXCESSO DE BUROCRACIA

Melhorar o processo de orçamento  
Descentralizar a política de pessoal  
Melhorar o processo de licitação  
Reorientando as Inspetorias Gerais  
Eliminar o excesso de regulamentos  
Delegar poder aos estados e governos locais

New York | USA

Administração  
[ Pública ]  
e Governo do Brasil

## Reinventando o Governo

# COLOCANDO OS CLIENTES EM 1º LUGAR

Ouvir a voz dos clientes  
Fazer as organizações competirem entre si  
Buscar a quebra dos monopólios  
Estruturar mercados privados

San Diego | USA

**Administração**  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil ▶

Reinventando o Governo

HOLLYWOOD

## DELEGAR PODERES AOS EMPREGADOS

Descentralizar o poder das tomadas de decisão  
Voltar os empregados para os resultados  
Disponibilizar novas ferramentas de trabalho  
Melhorar a qualidade de vida no trabalho  
Exercitar a liderança

Los Angeles | USA

Administração  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil

Reinventando o  
Governo

# VOLTANDO AO BÁSICO - REENGENHARIA

Eliminar o que não é necessário  
Arrecadar mais  
Investir em maior produtividade  
Reduzir custos

Seattle | USA

**Administração**  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil 

E o que se fez no Brasil?

## Reinventando o Governo

# EC 19

# 04🇧🇷06🇧🇷98

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e, também, ao seguinte...

# Reinventando o Governo



O decreto n. 2.829, de outubro de 1998, constituiu a base legal para a reestruturação de todas as ações finalísticas do governo. Esse decreto determina que o programa seja a forma básica de integração entre plano e orçamentos; fixa os princípios de gerenciamento dos programas e do plano; cria a figura do gerente de programa; fixa suas principais responsabilidades; e cria a obrigação de avaliação anual de desempenho de todos os programas.

## Reengenharia do Setor Público

# Princípio

A descentralização é a base da reengenharia do setor público

Senado Federal | Brasil

Administração  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil



## Objetivos

Eliminar excesso de  
burocracia

Tecnologia da  
Informação

Gestão de  
Processos

# PLANO REAL

REENGENHARIA  
ECONOMICA



## Reengenharia do Setor Público

# ALIANÇAS

Reengenharia

Política

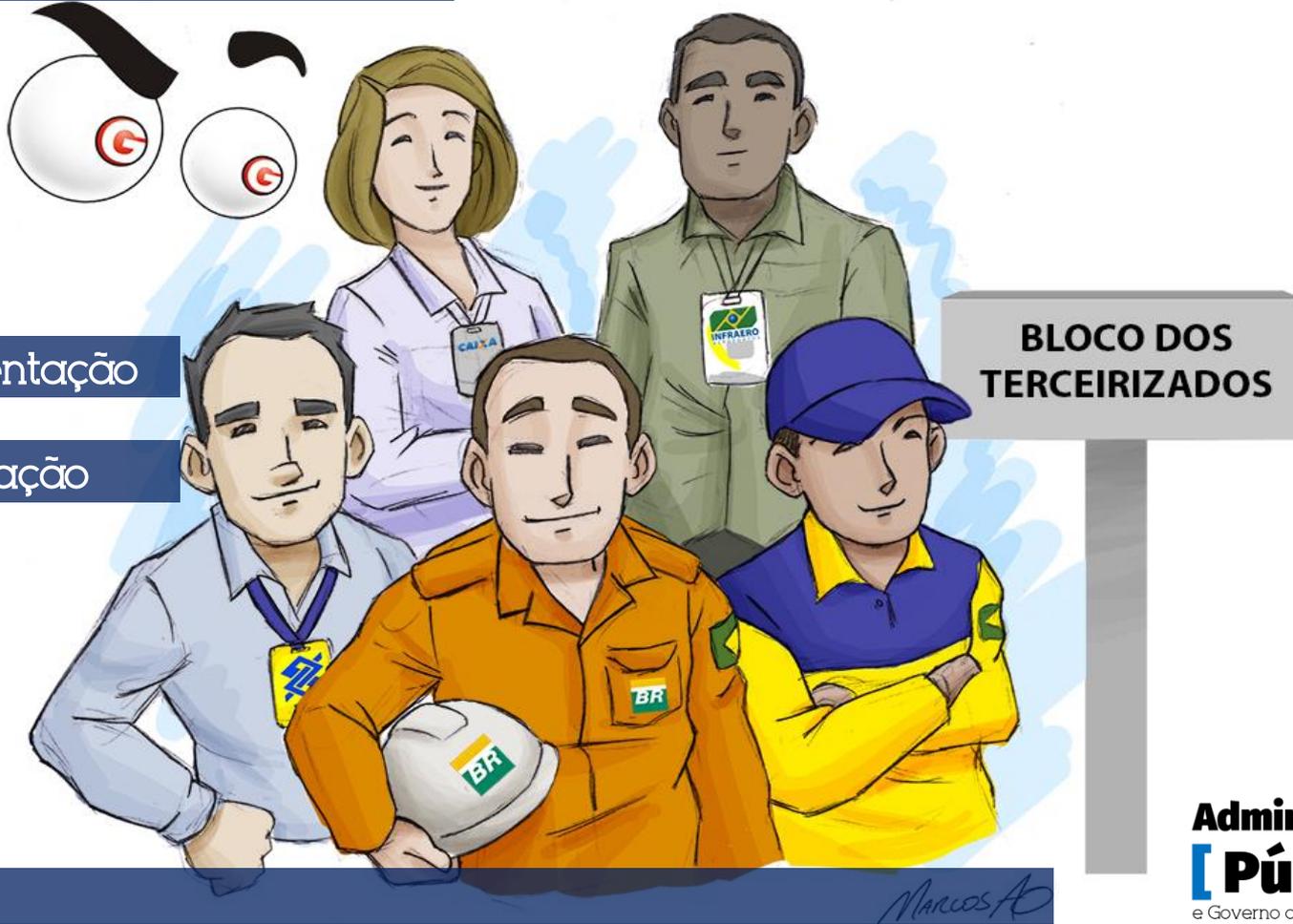


Aliança Partidária

Administração  
**[ Pública ]**  
e Governo do Brasil ▶

# Reengenharia do Setor Público

## Reengenharia Organizacional



Regulamentação

Privatização

- **Marco Inicial: Decreto nº 3.507 , de 13 de junho de 2000.** Estabelecimento de Padrões de Qualidade no Atendimento Prestado aos Cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, indireta e fundacional.
- Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão.
  - Carta de Serviços:

O comprometimento da organização com a melhoria institucional permanente e o foco em resultados positivos para o cidadão.

- **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**  
Simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.

# CARTA DE SERVIÇOS

## Sistema de Informações

- O planejamento do ambiente de informação de uma organização.

**Cidadão**

**Pessoas**

**Processos**

**Resultados**

## A Gestão Pública na era Lula

O ponto mais visível da presidência Lula no campo da administração pública foi sua incapacidade de estabelecer uma agenda em prol da reforma da gestão pública.

A pior característica do modelo administrativo do governo Lula foi o amplo loteamento dos cargos públicos, para vários partidos e em diversos pontos do Executivo federal, inclusive com uma forte politização da administração indireta e dos fundos de pensão.

Ao mesmo tempo que abre as portas da administração pública à politização, o governo Lula deixa como legado positivo o aperfeiçoamento de alguns importantes mecanismos de controle da corrupção.

É bem verdade que o governo Lula colheu bons resultados em certas áreas de políticas públicas. E tais resultados derivam em parte de uma boa estratégia de gestão. O trabalho do Ministério do Desenvolvimento Social, por exemplo, está ancorado num conjunto competente de técnicos e numa estratégia de monitoramento bem formulada.

(ABRÚCIO, 2007)



## **Conceito**

**É um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento**

**Quais políticas?**

**Macrogovernamental**

**Institucional**

**Individual**

# Choque de Gestão em Minas

Diagnóstico



1. Minas Gerais do Século XXI
2. O estado do Estado

Cenários prováveis



1. **PMDI 2003-2020**
2. **Cenários exploratórios de Minas Gerais 2007-2023**

Visão de futuro: cenário desejado



Reconhecimento dos desafios



Definição dos objetivos estratégicos



Definição dos indicadores e metas



Definição da carteira de projetos e da agenda setorial



Contratualização de resultados

PMDI

PPAG

Acordos de resultados



# Sistema de Monitoramento & Avaliação



### AUSTRÁLIA

A premissa de “deixe os gerentes gerenciarem” pode gerar um ciclo vicioso curioso:

- i) partindo do fato de que o Sistema de M&A era demasiadamente centralizado, e sob a rotina de que há muitas cobranças “burocráticas” sob os gestores, gerou-se:
  - a) descentralização do Sistema de M&A, mantendo alguns requisitos de avaliação, mas que passam a ser atribuição do gestor, cabendo a ele apenas a “prestação de contas” da avaliação anual;
  - b) obteve-se um baixo controle do processo de coleta de informações; e
  - c) inexistência de coordenação do M&A gerando uma tendência de desacreditação do M&A, que cai em desuso pela sua pouca utilidade no processo de tomada de decisão.
  - d) Tal desacreditação pode retomar um processo de centralização do M&A.

## REINO UNIDO

O acompanhamento dos **Contratos contendo Metas** fica a cargo do PMDU, unidade estratégica de apoio ao Primeiro Ministro Britânico.

O PMDU, portanto, além de realizar um monitoramento e avaliação sistemáticos do andamento das metas, atua diretamente para a resolução de alguns problemas.

Essa ação focada do PMDU é denominada *Priority Review*, exatamente pela importância das situações que se busca uma solução.

Em síntese, o Reino Unido criou uma série de objetivos estratégicos, por meio de contratos interministeriais, que possuem cobrança direta do Primeiro Ministro para sua realização. Tais compromissos assumidos são acompanhados pelo PMDU, e quando do surgimento de algum problema no andamento desses objetivos é formada uma força-tarefa para buscar soluções em parceria com os Ministérios envolvidos.

### MINAS GERAIS

Um aspecto essencial para a institucionalização do modelo diz respeito aos incentivos existentes para sua utilização.

Em Minas Gerais, pode-se dizer que a **cenoura** (incentivo positivo na idéia de prêmio) está presente nos instrumentos do Acordo de Resultados, que prevêem autonomias para os acordantes, além da expectativa de um incentivo financeiro em caso de bom desempenho.

O **sermão** (incentivo moral) está presente na figura dos patrocinadores, Governador e Vice, que durante as reuniões gerenciais (Comitês de Resultados, principalmente) fazem cobranças claras, reafirmando a necessidade dessa política orientada para resultados, bem como os compromissos já pactuados.

O **porrete** (incentivo negativo, da punição) é o menos presente, justamente, que a lógica do Acordo é a do não ganhar e não a do perder.

Daí a necessidade, provavelmente, de se caminhar para o fortalecimento das avaliações, atrelada às mudanças gerenciais e orçamentárias, que poderiam significar perda relativa de recursos para os órgãos de pior desempenho.

Questão Central

Meios

ou

Objetivos

Do ponto de vista da eficiência, LINDBLOM argumenta que, além de não ser possível considerar todos os valores e objetivos nem analisar exaustivamente todas as alternativas, para a maior parte das situações não há teoria disponível que permite estabelecer relações inequívocas de causalidade entre meios e fins.

# O que fazer?

## *Distribuindo capital.*

**A DuPont desempenhou um papel pioneiro no desenvolvimento de técnicas de orçamento de capital, quando começou a calcular o retorno sobre o investimento em 1903.**

**Alguns anos depois, a empresa também desenvolveu um meio padronizado de comparar o desempenho de seus numerosos departamentos de produtos.**

**Esses avanços enfrentaram um problema premente: Como destinar capital de modo racional diante de um conjunto estonteante de projetos potencialmente atraentes? As novas ferramentas de decisão da DuPont a ajudariam a se tornar um dos gigantes industriais dos Estados Unidos.**

Uma folheada nas páginas das principais revistas de negócios do mundo confirma a situação de desimportância da inovação em gestão.

Durante os últimos setenta anos, os termos "inovação tecnológica" e "inovação técnica" apareceram no título ou no resumo de mais de 52 mil artigos.

Mais de três mil deles focaram a "inovação de produtos".

O tema comparativamente novo de "inovação estratégica" (que inclui termos como "inovação empresarial" e "inovação de modelos de negócios") foi abordado em mais de seiscentos artigos.

No entanto, quando somados, os artigos sobre "inovação em gestão", "inovação gerencial", "inovação organizacional" e "inovação administrativa" não chegam a trezentos, e quase todos eles concentram-se na *divulgação*, e não na *invenção*, de novas práticas de gestão - uma tendência compreensível apenas se você crê que é melhor seguir que liderar.

# Buscar a Eficiência



**Mas não basta buscar somente a Eficiência**



## Buscar resultados

**Verifique o que aconteceu no passado  
Observe o presente e visualize um futuro melhor**



# O que é necessário para o Gestor?

1 - Acorde resultados e indicadores

2 – Redefina estrutura e mapeie os processos

3 – Acorde metas

4 - Divulgue os resultados esperados e as metas

5 - Busque o comprometimento de todos com o propósito de que a Instituição alcance melhores desempenhos.

6 - Disponibilize de recursos para a construção e manutenção de sistemas de monitoramento e avaliação.

Portanto, é necessário que haja uma combinação de capacidade institucional e vontade política.

**Mas o fundamental de tudo isso é a participação de todos no processo.**

# Conclusão

Muitas pesquisas demonstram que tanto líderes quanto organizações eficazes estão, cada vez mais, apoiando-se em modelos múltiplos de gestão organizacional.

Em todos os modelos, as funções básicas da administração permanecem as mesmas **Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar**.

Não existe forma melhor de gerir uma organização pública: a maneira correta de fazê-lo depende muito de seus objetivos, da tecnologia e do ambiente organizacional.

*indie*

“ UMA META  
SEM UM  
PLANO  
É SOMENTE  
UM DESEJO ”

**OBRIGADO!**

**Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos**  
**UFRGS/Escola de Administração**  
**[cssantos@ea.ufrgs.br](mailto:cssantos@ea.ufrgs.br)**