

PROCESSOS VOLTADOS A RESULTADOS, CIDADÃOS E PESSOAS

Bruno Carvalho Palvarini



O FEDERALISMO E AS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE AGENTES

Valmir Dantas
Ricardo de Almeida Paula



O FEDERALISMO E AS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE AGENTES

Valmir Dantas
Ricardo de Almeida Paula

RESUMO

O modelo federativo brasileiro tem gerado inúmeras práticas de gestão inovadoras, mas que, em razão das autonomias administrativas de cada ente federativo, tem-se verificado a replicação de esforços na busca de soluções de gestão que elevem a eficiência dos processos organizacionais e a qualidade do serviço público prestado ao cidadão. De outro lado, as redes sociais de cooperação representam uma ferramenta capaz de reunir participantes autônomos em torno de valores e interesses compartilhados. E neste espaço o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública ganha relevo por sua capacidade de fortalecer e integrar as já existentes redes de organizações públicas, desempenhando um papel de articulação e promovendo a efetivação de diálogos entre organizações públicas com soluções e práticas de gestão desenvolvidas com aquelas que estão iniciando o caminho da melhoria da gestão. A proposta do artigo é apresentar um modelo de integração em redes de cooperação institucional de entes federativos organizado em torno do Programa GesPública como forma de otimizar as relações federativas, criando um círculo virtuoso de troca de informações e de aprendizado.



1 INTRODUÇÃO

A estrutura federativa brasileira atualmente é formado por 5.564 municípios, 26 Estados, o Distrito Federal e a União, subdivididos em Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Neste arranjo político, as iniciativas de cada Ente Federativo têm resultado no surgimento de inúmeras práticas de gestão inovadoras mas que, em razão de suas autonomias administrativas, podem replicar esforços na busca de soluções de gestão que elevem a eficiência dos processos organizacionais e a qualidade do serviço público prestado ao cidadão.

Uma forma de superar essa replicação de esforços é otimizar as relações entre esses Entes Federativos, criando um círculo virtuoso de troca de informações e de aprendizado. E, nesse contexto, as redes sociais de cooperação representam uma ferramenta efetivamente capaz de reunir participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

O Objetivo deste artigo é debater como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública pode contribuir para o fortalecimento e integração das já existentes redes de organizações públicas, desempenhando um papel de articulação e promovendo a aproximação e a efetivação de diálogos entre organizações públicas com soluções e práticas de gestão desenvolvidas com aquelas que estão iniciando o caminho da excelência em gestão.

Como metodologia utilizou-se principalmente da pesquisa documental, obtidas na rede mundial de computadores, no que trata à revisão teórica dos conceitos empregados na revisão da literatura, e no acervo documental do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública não públicas mas disponíveis na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estas informações foram consolidadas e serviram de ponto de partida para a estruturação deste trabalho, que segue dividido em quatro partes além desta introdução e conclusão. Os capítulos segundo, terceiro e quarto introduz os principais conceitos e aspectos teóricos relativos ao tema tratado neste artigo. O quinto capítulo discute as possibilidades de aplicação dos conceitos aplicados à análise e à proposição de um modelo ou projeto mobilizador que promova maior cooperação entre as políticas públicas de gestão entre os Entes Federativos Brasileiros.



2 FEDERALISMO E O MODELO FEDERATIVO BRASILEIRO

O exercício das funções fiscais alocativa, distributiva e estabilizadora pode ser desempenhado pelo Estado por meio de três formas de organização política:

- i. **completa centralização**, correspondente à forma unitária de estado, com as funções fiscais exercidas totalmente pelo governo central;
- ii. **absoluta descentralização**, modelo em que os governos locais desempenham as competências fiscais de forma plena e autônoma; e
- iii. **modelo federativo**, que combina competências centralizadas e descentralizadas cujas responsabilidades fiscais encontram-se compartilhadas entre os níveis de governo e suas respectivas jurisdições subnacionais.

A problemática básica que orienta o federalismo fiscal é a própria questão da descentralização fiscal para a oferta de bens públicos caracterizados pela ausência de rivalidade e de exclusividade no consumo, embora possam aparecer problemas de congestionamento. Na organização governamental federativa, o setor público opera por meio de múltiplos centros decisórios, combinando instrumentos operados pelo governo central e outros administrados pelos governos subnacionais (MUSGRAVE e MUSGRAVE, 1980).

A principal razão que fundamenta o modelo federativo é a otimização da relação entre preferências dos agentes econômicos e o perfil do sistema fiscal. Ainda destacam-se os seguintes argumentos: i) o fato de haver um tamanho ótimo de fornecimento do bem público determinado pelo tamanho da comunidade a ser servida; ii) a existência de possíveis congestionamentos caso a provisão fosse realizada de forma centralizada; iii) existência de diferenças de preferências e de renda entre as localidades, que ocasionariam diferenças na demanda e no tipo do serviço a ser fornecido e na demanda por qual serviço a ser provido; e iv) maior incentivo à participação da coletividade nas decisões políticas locais, o que fortalece a democracia e o papel do cidadão (AGUIRRE e MORAES, 1997)

As argumentações favoráveis ao federalismo decorrem do fato das opções alocativas do governo não se pautarem pelas preferências reveladas nos espaços de mercado, mas sim nos processos políticos organizados em que o ótimo



relativo à provisão de bens públicos decorre das preferências coletivas enquanto a alocação pelo mercado é uma função das preferências individuais.

No Brasil, a reestruturação do modelo de Estado ocorrida em 1988 optou e consolidou o modelo federativo, o que fortaleceu os governos subnacionais, organizados em Estados Federados, Distrito Federal e Municípios, ampliando e consolidando suas autonomias de gestão. Diante dessa opção de repartição do poder estatal, a Constituição Brasileira, diferente daquelas de outros países, precisou definir de forma explícita a distribuição das competências e das responsabilidades dos respectivos poderes que compõem o Estado Brasileiro.

No que tange à produção e implementação de políticas públicas, cuja prerrogativa é exclusiva dos Poderes Executivos de cada Esfera de Poder, a Constituição dispôs em seus artigos 21 a 25 e no artigo 30 as competências a cargo de cada Esfera de Poder, dispondo, especialmente no artigo 23, aquelas em que os três níveis atuarão de modo partilhado.

Este arranjo institucional previsto pela Constituição de 1988, que conta com 26 Estados Federativos, o Distrito Federal e mais de 5.560 Municípios, conferiria ao federalismo brasileiro um caráter mais cooperativo que dual ou competitivo. Entretanto, segundo Varela e Favero (2008), este quadro institucional se concretizou parcialmente, apontando duas razões principais: distintas capacidades dos governos subnacionais para produção e implementação de políticas públicas e ausência de mecanismos institucionais que regulem as relações intergovernamentais e estimulem a cooperação, ao invés da competição.

3 REDES E REDES SOCIAIS: CONCEITOS REVISITADOS

A princípio, uma rede pode ser caracterizada como uma coleção de nós ligados por múltiplos caminhos. Entretanto, o conceito de redes assumiu diversos sentidos nas diferentes ciências em que figura. Adicionalmente, vem sendo constantemente confundido com o conceito de redes sociais, cujos termos vem sendo aleatoriamente utilizados sem a preocupação de observarem seus reais sentidos.



Dada essa fragilidade de sentidos verificada na utilização de ambos os termos, torna-se prudente apresentar os conceitos específicos de ambos os termos para melhor delimitar e especificar o uso do termo “redes sociais” neste trabalho.

O conceito de “rede” ao se popularizar acabou por dificultar a construção de uma definição única que consiga resumir e alcançar todas as suas significações e empregos.

Como expõe Mendes (2006), é possível referir-se em vários tipos de organizações da atividade humana que fazem uso do termo rede, como a rede ferroviária de um estado, a rede de distribuição de bens e serviços de uma determinada atividade econômica, a rede de computadores de uma organização, a rede de contatos dos empregados de uma empresa, e outras.

Os estudos que se dedicam a estruturas cujas formas se assemelham a uma rede são transversais a vários segmentos científicos, a exemplo da Administração e da Ciência da Informação.

Para a Administração, uma rede é entendida como uma organização direcionada a geração de conhecimento associada à obtenção de informações por meio da inteligência competitiva nas organizações (LIPNACK E STAMPS, 1994 apud MENDES, 2006). Para estes autores, uma rede para se caracterizar requer a existência de uma estrutura mínima composta por três elementos: propósito, participantes e interligações.

Já no âmbito da Ciência da Informação, uma rede é entendida como “(...) um sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede (MARTELETO, 2001, p.71):

Ao que parece, a caracterização do termo “rede” tem se limitado a focar-se apenas nas conexões realizadas pelas organizações, via uso de tecnologia ou de prerrogativas institucionais para a troca de informações com algum propósito (Castells, 2005), concentrando ênfase no fenômeno da conectividade numa comunidade (MENDES, 2006).

Já no âmbito das Redes Sociais, parte-se do pressuposto de que a sociedade é enxergada como um grande sistema, composto por outros subsistemas, que, segundo Marteleto e Silva (2004), formam um tecido social construído a partir de relações que condicionam a ação dos indivíduos inseridos neste mesmo tecido.



Neste diapasão, a relação social é maior que o próprio indivíduo e somente existe a partir de sua união (laços) com outros indivíduos ou entidades (nós).

Uma rede social será sempre um aglomerado de subconjuntos que se tangenciam e permitem a formação de um ente maior, não hierárquico, anárquico, com múltiplos caminhos formais e informais de fluxo das informações. No entanto, é salutar destacar que uma rede social guarda estrita relação com o contexto no qual está inserida, em que além das interações que são seus pilares originais, também dependem de outros fatores como poder econômico, político e social, capazes de influenciarem situações em benefício do grupo proeminente (BOURDIEU, 1996).

Como salienta Mendes (2006), o essencial é enxergar nos atores constituintes do grupo os atributos das relações existentes entre si para se determinar sua rede de interações. Estas relações definem a estrutura da rede social. Isto porque a posição na qual o sujeito social (nó) se situa em relação à rede total faz diferença, pois influencia os comportamentos tanto para as unidades individuais como para o sistema como um todo (SCOTT, 2001 apud MENDES, 2006).

Com as interações entre esses diversos sujeitos sociais nasce o capital social desta estrutura, que se conserva em seus laços, ao contrário do capital físico, que se conserva nos nós como propriedade atomizada (COLEMAN, 1990). O estoque de capital social existente em uma estrutura social permite maior ou menor cooperação entre os diferentes grupos sociais de uma estrutura, fazendo com que uma estrutura social seja mais ou menos efetiva em relação ao seu propósito.

Neste contexto, uma rede social é uma rede dentro de outra rede, ou seja, é um sistema complexo de troca e compartilhamento de informações, experiências e outros “produtos” demandados a partir dos propósitos e do ambiente que orientam a atuação de sujeitos sociais organizados em estruturas relacionais. Por ser ainda um termo novo e multidisciplinar, a literatura disponível apresenta um conjunto de definições para Rede Social em que cada autor realça o aspecto que mais lhe desperta relevância.

Para Koke e Kukilinsk (1983), uma rede social é uma estrutura de conexões que interliga um conjunto de nós cujo modelo estrutural define o padrão de relações e de preponderância entre os agentes:

Uma rede é geralmente definida como um tipo específico de relação ligando um conjunto definido de pessoas, objetos ou eventos, que pode ser chamado de atores ou nós. O padrão regular das relações entre as posições compostas de atores concretos constitui a estrutura social do sistema. (KNOKE e KUKILINSK, 1983, p. 12).



Mendes (2006) caracteriza rede social como um conjunto de relacionamentos divididos em subcírculos sociais orientados ao propósito que move o conjunto de agentes organizados em estruturas sociais coletivas:

A rede é um conjunto de relacionamentos que divide os membros em múltiplos círculos sociais (famílias, vizinhanças, membros de um clube esportivo, funcionários de uma empresa etc) e tecem junto o sistema social. (...) O conceito de rede busca revelar o(s) elemento(s) que é(são) conteúdo(s) das relações e explicar o 'como' os participantes da rede estão conectados. Levando em conta o fato de que cada indivíduo tem laços com outros indivíduos, podendo esses laços serem poucos, alguns ou muitos. Rede social refere-se, então, ao conjunto de atores e aos laços estabelecidos entre eles (MENDES, 2006, p.47).

Em resumo, a diferença entre “rede” e “redes sociais” repousa no fato de que a primeira é estática e refere-se especialmente à estrutura que materializa a conexão entre indivíduos ou agentes sociais enquanto a segunda diz respeito ao tipo de ligação existente entre agentes sociais (nós), que, orientados a propósitos, inserem-se em contextos específicos com modelos de relações que definem as características de funcionamento de cada rede social, os conceitos de autoridades e a distribuição dos produtos gerados entre os participantes desta rede.

4 O PROGRAMA NACIONAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA – GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Desburocratização e Gestão Pública – GesPública, instituído em 2005 por meio do Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é resultado da evolução histórica de um conjunto de iniciativas do Governo Federal voltadas a estimular a excelência em seus processos de gestão sendo resultado da fusão do Programa de Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização. Sua missão é “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005)”.

Ao contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, o programa tem como visão consolidar na administração pública a cultura de gestão voltada ao interesse do cidadão e por meio da aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, visa aos seguintes objetivos específicos:



I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.” (BRASIL, 2005).

Como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico - o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), baseado no Modelo de excelência em gestão de Padrão internacional, adaptado aos princípios Constitucionais do ser público representando o “Estado da arte em gestão”, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas de governo.

Por sua vez, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão. Como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), técnicas e tecnologias para sua aplicação (Carta de Serviços; Pesquisa de Satisfação; Indicadores de Desempenho de Gestão; Gestão por Processos; Simplificação de Processos; e Avaliação Continuada da Gestão Pública) e práticas de gestão implantadas com sucesso (BRASIL, 2009a). Desde sua criação, o modelo tem passado por constantes aperfeiçoamentos com o propósito de acompanhar o “Estado da arte” da gestão e, atualmente, o Modelo está passando por uma atualização, conduzida pelo comitê conceitual do Programa.



Sendo resultado de um processo de construção histórica, o Programa expandiu seu raio de ação para além das fronteiras do Governo Federal, incorporando em uma agenda Federativa, com aplicação possível em toda a administração pública, de todos os Poderes e Esferas de Governo do País. Com a incorporação em sua agenda da missão de ser um Programa Federativo, o GesPública instituiu um modelo próprio de funcionamento, baseado na adesão e na cooperação das Organizações e pessoas físicas participantes na dinâmica de compartilhamento de experiências e conhecimentos no processo de aplicação e de disseminação de suas orientações e tecnologias de gestão.

A operacionalização do Programa em nível nacional se dá a partir da atuação de 2 (duas) instâncias superiores: i) o Comitê Gestor do Programa e ii) a Secretaria-Executiva do Comitê Gestor; e em nível subnacional pelos Núcleos Estaduais do Programa que têm como jurisdição geográfica os limites das respectivas Unidades da Federação em que se encontram instalados (BRASIL, 2005).

O Comitê Gestor é coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e tem em sua composição representantes de órgãos ou entidades da administração pública com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização. Tem como objetivo formular o planejamento das ações do Programa, coordenar e avaliar a execução dessas ações.

A Secretaria-Executiva do Comitê Gestor tem suas funções exercidas pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio do Departamento de Programas de Gestão (DPG). A operacionalização das ações do Programa se dá, geograficamente, de duas formas: a primeira exercida de forma direta no plano nacional e a segunda regionalmente por meio dos Núcleos Estaduais do Programa.

No plano nacional a Secretaria de Gestão vem desenvolvendo duas ações principais na dinâmica de operacionalização do Programa. A primeira ação (que esta sendo revista) é a de um laboratório dedicado à criação e modernização das soluções de gestão ofertadas às organizações participantes do Programa e à sociedade como um todo. A segunda é a execução da função de sensibilização, articulação e mobilização das organizações adesas e aquelas candidatas à adesão. Este processo de mobilização das organizações se dá por meio da coordenação e animação da Rede Nacional de Gestão Pública, uma rede social complexa de



cooperação formada pelos Núcleos Estaduais, pelas organizações adesas, por organizações não adesas ao Programa, mas atuantes em temas relativos à gestão pública, e pelas pessoas físicas que participam na condição de voluntários do Programa, pertencentes ou não a organizações já adesas.

Esta Rede Nacional de Gestão Pública funciona como o propulsor do Programa. É por intermédio das interações não hierarquizadas entre seus nós (organizações e pessoas) que se dá toda a dinâmica de sensibilização de instituições em torno da questão da gestão pública cuja consequência é sua adesão ao Programa. Também é por meio dessa Rede que tem se dado o trabalho de assistência técnica na implantação das soluções de gestão preconizadas pelo Programa.

A sensibilização e mobilização das Organizações no plano regional bem como a prestação de assistência técnica nas soluções de gestão, ambas operadas em bases regionais, tem ficado a cargo dos Núcleos Estaduais do Programa GesPública.

Os Núcleos estaduais são unidades de gestão descentralizada do GesPública que surgiram como herança nos Núcleos do Programa de Qualidade no Serviço Público - PQSP. Os Núcleos atuam no nível executivo do Programa, planejando, gerenciando e implementando as medidas preconizadas pelo GesPública, no respectivo estado. São formados basicamente por um Coordenador Executivo, um Comitê Gestor e pelas organizações e pessoas adesas que atuam mediante trabalho voluntário. Sua implementação se dá através do credenciamento pela Direção Nacional do Programa mediante um compromisso de gestão regional do Programa entre a organização Âncora do Programa no Estado e o GesPública.

Estes Núcleos cujas bases regionais são os Estados da Federação funcionam, de forma prática, como os braços do Programa no território nacional. Foram concebidos para capacitar pessoas e organizações e atuar como *corresponsáveis* pela sensibilização e “conquista” de novas organizações para o Programa. Por meio da mobilização e trabalho de servidores voluntários, disponibilizam “consultorias gratuitas” às organizações que estejam em processo de implantação de soluções de gestão, sejam estas organizações novas adesas ou adesas há algum tempo ao GesPública que estejam implementando novas soluções ou novos ciclos de melhoria da gestão. Este papel está sendo revisto.



Assim, por meio do trabalho voluntário de representantes de instituições públicas, o Programa vem desenvolvendo e divulgando conceitos e soluções para gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da federação e realizando avaliações do nível de gestão das instituições, seja por meio de autoavaliações, seja nos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

O GesPública está priorizando as iniciativas relacionadas ao atendimento ao cidadão, tais como, disseminação da “Carta de Serviço”, o incentivo a realização de pesquisas de satisfação, o desenvolvimento de estudos, guias e eventos para as centrais de atendimento integrado, merecendo destaque a publicação do Decreto 6932/2009, de Simplificação do Atendimento ao cidadão (BRASIL, 2009b).

A adesão de uma organização ao Programa, atualmente se dá através da assinatura do termo de compromisso, no qual a organização se compromete entre outras coisas a: motivar e internalizar em sua cultura organizacional as práticas gerenciais preconizadas pelo MEGP, bem como as ações de melhoria da gestão a serem implementadas na organização no âmbito do GesPública; implantar as soluções de gestão disponibilizadas pelo GesPública; disponibilizar, no mínimo, 2 (dois) de seus servidores para capacitarem-se, de forma contínua, nas soluções de gestão ofertadas pelo GesPública por meio dos cursos à distância – EaDs ou presencialmente, nas ações de capacitação e de formação de multiplicadores oferecidos pelo Programa e integrarem, na condição de voluntários, a Rede Nacional de Gestão Pública – RNGP para difundir e prestar assistência técnica às demais Organizações Adesas no processo de implantação das soluções de gestão do GesPública e cooperar com as demais organizações adesas, compartilhando experiências, conhecimentos e boas práticas em gestão.

Por fim, com a finalidade de motivar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão, o Programa concede o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF). Ou seja, por meio do Prêmio busca-se destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

O Prêmio se realiza em ciclos anuais, quando as organizações públicas de todos os poderes das 3 (três) esferas de governo se candidatam de acordo com o regulamento previamente estabelecidas, e tem como objetivos específicos:



- i. reconhecer os resultados alcançados pelas organizações públicas com a implementação dos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP);
- ii. estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional; e
- iii. disponibilizar para as organizações informações sobre práticas de gestão bem sucedidas voltadas a resultados para a sociedade.

5 O GESPÚBLICA COMO PROJETO MOBILIZADOR DE UMA REDE FEDERATIVA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO

Tratar do tema melhoria da gestão pública no Brasil é uma tarefa complexa. Quando falamos de gestão pública o universo abrangido é assim composto: mais de 5560 governos municipais, 100 mil organizações públicas, 54 mil conselhos de políticas em cerca de 40 temas, 500 mil dirigentes públicos, 8 milhões de servidores e um incontável número de parceiros (MARTINS, 2010). Virtualmente todas as políticas e programas de âmbito nacional perpassam esse universo, destacadamente saúde, educação, assistência social e segurança pública.

A questão da autonomia praticamente absoluta dos entes federativos, seja na perspectiva vertical (União versus Estados versus Municípios) seja na horizontal (entre entes da mesma esfera de governo), não autoriza a intervenção, assentida ou não, de um ente federativo na condução dos negócios políticos e administrativos dos demais. Por um lado, preserva a essência do modelo federativo pensado para o Brasil, mas de outro permite, com sucesso ou não, a replicação de diversas iniciativas de melhoria da gestão, gerando custos imensuráveis à sociedade como um todo.

A complexidade do problema da governança pública no Brasil decorrente de nosso arranjo federativo deixa espaço para uma única forma de ação que concerte todos os entes políticos: a ação em forma de cooperação, uma atuação integrada, em larga escala que mobilize e congrege os esforços nacionais em torno da melhoria da gestão pública. E, congregando esforços de atores independentes



entre si em torno de um propósito comum, em um contexto onde está descartada qualquer hierarquia entre estes atores, só é possível por meio de uma estrutura relacional arquitetada no modelo de redes sociais.

Os padrões emergentes de gestão de políticas públicas em rede em todos os setores de intervenção governamental requerem esforços integrados de melhoria da gestão, abrangentes e em múltiplos níveis – envolvendo diversos setores de forma coordenada; envolvendo as esferas federal, estadual, municipal; os 3 poderes; mecanismos participativos e parceiros do poder público.

É na perspectiva da cooperação federativa proporcionada por arranjos institucionais e relacionais estruturados em forma de redes sociais que políticas públicas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização ganham relevância ao oferecer espaços institucionais e efetivos mecanismos que supram a lacuna da cooperação por meio de um ambiente de integração não hierarquizado próprio da metodologia de funcionamento das redes sociais de cooperação.

Com a ampliação do Programa e a incorporação de outras agendas, entre elas a proposta de efetivamente ser um Programa Federativo, o GesPública passou a se defrontar com os desafios comuns a quaisquer políticas públicas formuladas em nível federal de âmbito nacional: conseguir, no primeiro momento, mobilizar, articular e fomentar a oferta de uma plataforma que congregue expectativas políticas e técnicas em torno do tema gestão, afim de obter a adesão das unidades federadas e, no segundo momento, manter a participação e o compromisso dessas unidades federadas em torno dos objetivos propostos pelo Programa, tornando-se uma verdadeira Rede Nacional de Gestão Pública.

Nesse contexto, o papel e a forma de atuação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública precisam ser repensadas para, de fato, promoverem esta integração entres os diversos níveis de governo. E o primeiro elemento a compor este cardápio de mudanças é o propósito que motivará, orientará e pautará a atuação dos diversos órgãos dos sistema federativo brasileiro nesta rede, inclusive organizações privadas da sociedade civil. Este propósito precisa ser comum a todos os atores, sendo uma referência reconhecida quando o tema envolver esforços ou atividades em torno da melhoria da gestão pública.



Como em uma rede de cooperação não pode existir espaço para qualquer forma de hierarquia entre os agentes participantes, tal propósito precisará ser resultado da construção coletiva dessas organizações. Também deve atender à necessidade de concentrar informações acerca dos esforços já empreendidos pelas diversas instituições integrantes desta rede, visando, especialmente, evitar as replicações de iniciativas, racionalizando custo, tempo e dando maior celeridade ao processo de inovação gerencial na administração pública, por meio do compartilhamento de práticas de sucesso. Portanto, está a tratar de uma “prateleira de boas práticas em gestão pública”.

Esta “prateleira de boas práticas em gestão” será, de forma breve, uma banco de boas práticas em gestão, contendo as práticas de gestão formuladas e implementadas pelos diversos órgãos e entidades integrantes desta rede nacional de gestão pública. deverá se constituir em um lugar público criado, mantido e acessado pelos próprios participantes desta Rede Nacional de Gestão Pública. O principal objetivo é compartilhar práticas de gestão inovadoras e efetivas, contendo todas as informações necessárias à replicabilidade desta prática, ou seja, o passo a passo trilhado pela instituição criadora da prática e que deverá ser seguido pelos pretendentes à adoção de tal solução em gestão pública.

Por precisar estar disponível a todos os entes federativos participantes, independente da localização geográfica, esta prateleira de gestão deverá ser disponibilizada em um ambiente virtual, apoiada nas modernas tecnologias da informação de obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. A atualização e alimentação desta “prateleira de boas práticas em gestão” se dará por meio da disponibilização das práticas de gestão implantadas pelas organizações adesas à Rede Nacional de Gestão Pública. E, a manutenção e coordenação deste espaço ficará a cargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por ser uma Instituição de caráter nacional, sendo este um serviço prestado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

Em linhas gerais, a ideia principal que motiva a estruturação deste espaço virtual como sendo um repositório de boas práticas em gestão à disposição das organizações públicas brasileiras é a busca pela existência de um locus referencial para aproximar as organizações demandantes que estão iniciando ações de melhoria de sua gestão àquelas organizações que já possuem soluções gerenciais implantadas e validadas, disponíveis a outras organizações com problemas semelhantes.



Esta cooperação institucional em torno da Rede Nacional de Gestão Pública para a estruturação, manutenção e utilização da prateleira de boas práticas em gestão precisará se dar por meio da manifestação expressa das organizações, declarando seu compromisso em disponibilizarem práticas de gestão responsáveis com o cidadão usuário de serviço público. Esta manifestação de vontade poderá ser oficializada por meio de um termo de adesão à Rede Nacional de Gestão Pública, cuja coordenação do cadastro de organizações participantes ficarão a cargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na qualidade de instituição coordenadora do Programa GesPública.

Esta adesão formal se fará necessária para identificar e qualificar a organização entrante na Rede. Após adesão, esta organização estará legitimada e terá plena autonomia para acessar e utilizar a prateleira de boas práticas, inclusive nela disponibilizando suas experiências e boas práticas. Ou seja, será efetivamente uma rede anárquica em que todas as organizações participantes atuarão sem qualquer hierarquia entre si, como de fato deve ser em uma nação estruturada sob os moldes do sistema federativo.

Entretanto, é importante salientar que esta rede de cooperação, firmada por meio do instituto da adesão, para se efetivar, depende da avaliação positiva das administrações subnacionais de que os ganhos a serem obtidos a partir da assunção da parceria de gestão com a esfera mais ampla, no caso o Governo Federal, superam as orientações (restrições) ideológicas embutidas na bandeira partidária a qual pode estar vinculada a alta gerência de parcela das organizações. Para que essa adesão seja efetivada, é vital que o gestor ou dirigente e os servidores de cada organização, visualizem os ganhos a serem auferidos por sua organização.

No que tange à Organização, os ganhos ou vantagens decorrentes da participação são claros: i) evitamento dos custos decorrentes da replicação de práticas de gestão já arquitetadas e em operação por outra instituição com problemas de gestão semelhantes; ii) racionalização de gastos próprios do processo de inovação gerencial; iii) maior celeridade no trâmite dos processos organizacionais decorrentes de práticas racionalizadoras dos esforços internos da instituição; iv) maior tempestividade na entrega dos “produtos” ou “resultados” da organização ao seu usuários, que pode ser tanto o cidadão quanto outra organização pública ou privada;



v) aproximação com outras organizações, o que propiciará intercâmbio de outros conhecimentos, não integrantes do conjunto de práticas disponibilizadas pela prateleira de boas práticas em gestão; entre outras vantagens.

Por fim, é salutar ressaltar que o desafio de modernizar a gestão público é uma tarefa de longo prazo o que pode expor ações no sentido de melhorar a administração pública aos efeitos do ciclo político, que no Brasil é bienal. O fortalecimento de uma Rede Nacional de Gestão Pública e a materialização deste espaço virtual neste trabalho denominado “prateleira de boas práticas de gestão” poderá contribuir para a perenização das iniciativas de melhoria da gestão postas em prática nos diversos níveis de governo, amenizando os efeitos do ciclo político, podendo se constituir no início de um verdadeiro pacto nacional para a melhoria da administração pública no Brasil.

O sucesso de uma proposta como a debatida neste trabalho poderá ensejar novos desafios no rumo de um pacto nacional entre os diversos entes federativos no Brasil, com efeitos concretos sobre o cidadão e conseqüentemente sobre a competitividade do país, em um espaço onde a iniciativa privada desfrutará de um Estado mai ágil, eficaz e tempestivo.

6 CONCLUSÃO

Este complexo arranjo político e administrativo em que se constitui o estado brasileiro segue possuindo uma burocracia ortodoxa patrimonialista de baixo desempenho, limitando a cidadania, impondo uma altíssima carga tributária (relativamente ao retorno oferecido) e emperrando o desenvolvimento .

Passaram-se os últimos anos no país discutindo se a “reforma gerencial” era capaz de responder aos desafios de melhoria do desempenho do Estado, se estava no caminho correto e a contemporaneidade da sua base conceitual e metodológica, aplicando-a em pequenas doses de forma pontual e mesclando muitas vezes o debate político partidário conjuntural com as discussões estruturantes, necessárias para tratar o tema gestão pública, que pelas suas características e idiosincrasias contempla necessariamente uma visão de longo prazo.



Embora hoje haja mais clareza sobre a relevância do tema (gestão pública é crescentemente uma questão de política pública) e a direção a seguir e mesmo havendo casos de sucesso, no geral, os resultados concretos colhidos até o momento são insuficientes para o salto de qualidade necessário para elevar o Brasil aos níveis de qualidade esboçados pelas nações mais desenvolvidas.

Muitas são as experiências e mesmo sendo pontuais, fragmentárias, incrementalistas e episódicas têm sua importância e necessidade, mas, no geral, geram resultados residuais, insignificantes ou sem a devida sustentabilidade. Apesar de avanços, a gestão pública ainda é excessivamente insulada, rígida, procedimental e desalinhada do beneficiário. Conquanto existam ilhas de excelência, as organizações públicas apresentam, em sua maioria, significativos déficits estruturais de capacidade e desempenho.

Neste artigo buscou-se discutir a implementação de redes sociais de cooperação como uma ferramenta capaz de solucionar um dos grandes problemas na administração pública atual: a falta de comunicação entre os atores, que em razão da autonomia administrativa concedida pelo sistema federativo, é fonte da replicação de esforços na tarefa de melhorar a administração pública brasileira. Sendo assim, a implementação de uma rede social de cooperação representaria uma solução possível e capaz de unir detentores de problemas com autores de soluções em gestão.

Dentro desse contexto, o programa GesPública, em seu aspecto de rede federativa de abrangência nacional, pode representar um ponto de partida para a estruturação da referida rede e da “prateleira de boas práticas em gestão”. Isto porque o Programa já possui um considerável estoque de capital social consolidado ao longo de sua existência, o qual já congrega diversas organizações de todas as esferas da administração em uma rede de amplitude nacional já estruturada.

Em linha com estas preocupações o papel e a forma de atuação do Programa GesPública estão sendo revistas, tendo em vista a necessidade de ampliar o universo de organizações envolvidas com a melhoria da sua gestão e as dificuldades do Programa em multiplicar a oferta de apoio técnico de qualidade com a escala necessária. Por outro lado encontra-se em constante evolução novas tecnologias de comunicação e novas formas de trabalho e interação, apresentando desafios culturais de adaptação a estes novos paradigmas que não devem ser ignorados.



Por fim, registra-se que não fez parte deste trabalho propor os desdobramentos e as peculiaridades do funcionamento da “prateleira de boas práticas de gestão” proposta ao longo desta discussão. A intenção foi apresentar uma proposta de projeto mobilizador, isto é, um propósito que norteará uma rede nacional de gestão pública efetivamente voltada para a cooperação entre os diversos níveis de governo no sentido de potencializar seus respectivos esforços rumo à consolidação de uma cultura de gestão na Administração Pública Brasileira voltada a resultados, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e ao aumento da competitividade do País.



7 REFERÊNCIAS

AGUIRRE, B. M. B. ; MORAIS, Marcos Ribeiro. Questão Federativa no Brasil: um Estado das Artes da Teoria. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 121-135, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papirus, 1996

BRASIL. **Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>.

BRASIL(a), Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Instrumento para a avaliação da gestão pública – 250 e 500 pontos**. Brasília; MP, SEGES, 2009.

BRASIL(b). **Decreto nº. 6.932, de 11 de agosto de 2009**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm>.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2004. cap. 1.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1990.

KNOKE, David; KUKLINSKI, James. H. **Network analysis**. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 7-21.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81. jan./abr., 2001.



MARTELETO, Regina M.; SILVA, Antonio B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, 2004.

MARTINS, Humberto F. (2010). **Uma rede de inovação da gestão pública**. Trabalho apresentado em reunião para a estruturação da Rede de Melhoria da Gestão da Cadeia Nacional de Fornecedores da Petrobras, Brasília.

MENDES, Andrea L. L. **A contribuição da análise de redes sociais na gestão da informação das organizações: um estudo de caso**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

MUSGRAVE, R.; MUSGRAVE, P. **Finanças públicas: teoria e prática**. São Paulo: Editora Campos/Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

VARELA, P. S. ; FAVERO, L. P. L. . Eficiência econômica dos municípios paulistas na área de saúde em função dos mecanismos de incentivos do governo federal. In: II Congresso ANPCONT, 2008, Salvados. **Anais do II Congresso ANPCONT**,

AUTORIA

Valmir Dantas – Gerente da Rede Nacional de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Endereço eletrônico: valmir.dantas@planejamento.gov.br

Ricardo de Almeida Paula – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Endereço eletrônico: ricardo.paula@planejamento.gov.br



PROCESSOS VOLTADOS A RESULTADOS, CIDADÃOS E PESSOAS

Bruno Carvalho Palvarini

RESUMO

Gestão de processos é tema bastante adotado por organizações interessadas na melhoria contínua de sua gestão, partindo da necessidade de maior integração entre funções organizacionais para alcance de objetivos comuns. Porém, ao pretender maior horizontalização na forma de disseminar o conhecimento e maior agilidade na tomada de decisões, a abordagem muitas vezes tornou-se responsável por um novo conjunto de disfunções organizacionais (cacofonia de linguagens, longos ciclos entre representação dos processos e sua efetiva implementação e difícil sincronia entre as rotinas e os sistemas informatizados). No caso público, somam-se ainda as disparidades entre as realidades das instituições, a tendência à aplicação de soluções prontas, a existência de várias organizações em um único processo e o fato das melhorias nem sempre ocorrerem a partir da demanda por serviços públicos. Sendo a abordagem de processos prioridade atual do Ministério do Planejamento para modernização da gestão pública, discutiremos questões teórico—práticas e apresentaremos um modelo básico de governança de processos para o Governo.



1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Após mais de uma década do ápice de sua utilização por organizações, a gestão de processos volta a ter destaque no âmbito na administração pública e é uma das atuais prioridades da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, como instrumento de modernização da gestão pública. Rever processos alinhados com as prioridades nacionais possui um primeiro motivador de buscar compromissos como efetividade, eficiência, eficácia, economicidade, execução e excelência no cumprimento do papel do Estado. Um segundo aspecto relevante diz respeito a compartilhar boas práticas – e, portanto, processos –, executadas por determinadas instituições, fazendo com que a gestão do conhecimento ocorra e que, com as devidas contextualizações, outras organizações possam utilizar casos de sucesso como referências.

A popularização da abordagem de processos fez com que termos como “cadeias de valor”, “sequências de atividades”, “modelagem” e “valor agregado” se tornasse4m se lugar comum no vocabulário de instituições públicas e privadas, várias das quais possuem equipes e unidades especializadas na representação de processos.

No entanto, várias das técnicas utilizadas introduziram novas disfunções no ambiente organizacional, como linguagens distintas entre equipes, longos ciclos de gestão e riscos de sincronia com a automação de rotinas. Outro fator que vem dificultando o alcance de resultados na conformidade esperada diz respeito à própria conceituação de processos: se em âmbitos específicos o termo “processo” possui uma clara e satisfatória definição, no escopo da gestão a visão mais difundida do tema soa reducionista quando não abordamos sistemas complexos compostos por seres humanos, que tomam decisões a partir de insumos recebidos, de referenciais orientadores (tácitos ou explícitos), de recursos de infraestrutura disponíveis e de regras de negócios necessárias para atingir resultados. Além disso - e talvez o ponto mais importante de toda a nossa discussão -, os métodos tradicionalmente adotados apregoam o início da compreensão de um processo a partir do conhecimento interno



existente na instituição ou unidade objeto do estudo, sendo que os reflexos para seu público-alvo somente serão conhecidos ao fim de uma fase de representação. Em grande parte dos casos, iniciativas de melhoria e de gestão de processos consomem um grande esforço e dedicação das equipes, sem que haja o significativo impacto pretendido.

Paralelamente à consolidação da teoria de processos como uma ferramenta útil para a tomada de decisão, outras abordagens surgiram na sociedade e na academia, sendo que a nova teoria de redes desponta com um grande potencial integrador. Segundo especialistas de tal vertente, passamos a conhecer e a poder explicar um pouco mais a forma como os seres humanos naturalmente se relacionam, tendo vínculos extremamente fortes com um conjunto reduzido de pessoas (mundos pequenos), com “concentradores” que estabelecem as pontes entre esses contextos e com uma grande velocidade de transmissão de conhecimento de um ponto a outro do sistema, caso alguns cuidados sejam observados.

Tais postulados encontram eco na teoria dos sistemas complexos, que já localizava o centro da discussão nos diversos relacionamentos entre os nós de uma rede. Hoje, também, há uma percepção que muitos dos fenômenos que observamos carecem de uma base conceitual diferente na visão mecanicista da realidade. Felizmente, várias dessas visões se encontram disponíveis e vêm se integrando nos últimos anos.

O momento atual brasileiro exige da Secretaria de Gestão uma atenção especial à melhoria do atendimento ao cidadão, ao compartilhamento de práticas de sucesso relativas aos servidores e ao tratamento de processos estruturantes. Nesse sentido, ganha importância fundamental uma visão de processos que seja orientada aos resultados que as instituições públicas devem gerar para a sociedade e para as pessoas que as compõem, integrando outras linguagens presentes na organização e promovendo o alinhamento desde os níveis estratégico até os dos sistemas informatizados.

A gestão de processos, em especial no setor público, adquire então características fundamentais de uma rede complexa de cooperação em torno de objetivos comuns, demandando abordagens e ferramentas que permitam sua gestão.



1.2 O Programa GesPública

Como responsável pela coordenação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, a SEGES tem dentre suas competências a definição e a disseminação de diretrizes relativas à gestão e à melhoria de processos, de forma a permitir que instituições públicas aprimorem seu desempenho.

O Programa GesPública foi criado em fevereiro de 2005 com a finalidade de contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Em uma perspectiva histórica, o GesPública representa uma evolução de diversas iniciativas do Governo Brasileiro ao longo das últimas décadas e que, durante sua existência, produziu resultados significativos tais como:

- a) o estabelecimento de uma rede de organizações e pessoas comprometidas com a causa da gestão pública;
- b) o desenvolvimento e a disposição gratuita de orientações e de soluções para a melhoria da gestão pública;
- c) o reconhecimento de instituições que se destacaram em sua atuação junto à sociedade brasileira, por meio dos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF); e
- d) o compartilhamento de conhecimentos e experiências no tema – em especial, a partir do acesso ao Portal da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br).

O GesPública também pode ser visto como uma política pública de vanguarda formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora uma dimensão social à dimensão técnica, própria da administração.

As principais características dessa política de gestão são ser essencialmente pública, estar voltada para os resultados ao cidadão e ser federativa. Em outras palavras, a qualidade da gestão pública deve desenvolver-se no espaço demarcado pelos princípios da Constituição Brasileira de impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sem abrir mão de sua qualidade. No que diz respeito aos resultados, o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade deve se traduzir em impactos na melhoria da qualidade de vida das pessoas e na geração do bem comum. Por fim, a base conceitual e os instrumentos



do GesPública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (setores da sociedade, por exemplo) ou a um recorte da administração - aplicam-se a todos os poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal).

Desde 2009 – reconhecido como o “Ano Nacional da Gestão Pública” no Brasil -, o desafio maior do Programa passou a ser a articulação, a mobilização e o fomento de um número ainda maior de agentes da gestão pública, com a consequente gestão do conhecimento associado. Além disso, uma decisão governamental tornou obrigatória a publicação das Cartas de Serviços ao Cidadão para as organizações do Poder Executivo Federal que prestam atendimento direto ao público, com as instituições devendo descrever e dar transparência dos níveis de qualidade envolvidos na relação com a sociedade, submetendo-se ao controle social. Desde então, a implementação de Cartas de Serviços passou a ser uma das estratégias prioritárias do Programa GesPública, segundo a lógica de melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão brasileiro.

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que fosse desenvolvido, no âmbito do Programa GesPública, um modelo de gestão orientado a resultados e ao cidadão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que desejam uma transformação gerencial. O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o estado da arte da gestão contemporânea nacional e internacional, e é a representação de um sistema de gestão que visa a aumentar e desempenho das ações executadas. O MEGP se baseia nos princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade) e seus pilares são fundamentos da excelência gerencial contemporânea. Juntos, princípios e fundamentos indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas.

Acima de tudo, o MEGP procura fornecer uma visão sistêmica das organizações e, mais ainda, demonstrar a prioridade que os resultados à sociedade possuem em relação aos meios necessários para gerá-los – obviamente, considerado o atendimento aos princípios, aos fundamentos e aos requisitos de qualidade envolvidos.



Para que o MEGP seja de fato um modelo de gestão amplamente conhecido pelas instituições públicas brasileiras e por elas reconhecido com de valor para o cumprimento de suas missões institucionais, atualmente encontra-se em andamento sua revisão e sua atualização por um comitê formado por diversos especialistas da sociedade brasileira. A ideia é incorporar características e necessidades típicas do contexto brasileiro, bem como ajustar os diversos instrumentos e ferramentas de gestão ofertados pelo Programa GesPública, de modo a torná-los mais adequados e efetivos para as organizações que os utilizarem.

1.3 Tecnologias de gestão

Alinhadas à missão do Programa e atendendo a demandas específicas da sociedade em determinados momentos, o Programa GesPública desenvolveu e dispõe gratuitamente no Portal da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br) um conjunto de soluções de gestão. São elas:

- a) **Carta de Serviços ao Cidadão** - documento elaborado por uma organização pública que visa a informar aos cidadãos quais os serviços prestados, como acessar e obter tais serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os respectivos padrões estabelecidos. A sua prática implica um processo de transformação para a organização, sustentado em princípios fundamentais – comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social;
- b) **Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação** - metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, desenvolvida para se adaptar a qualquer organização pública prestadora de serviços. A pesquisa de satisfação deve ter como base a divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão e é orientada a órgãos e entidades públicos com atendimento direto ao cidadão nos três poderes e três esferas de governo – sendo, porém, aplicável a outros objetos (instituições públicas que prestam atividades-meio, equipes de trabalho e, no limite, indivíduos que as compõem);



- c) **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores** – referencial metodológico, revisão de literatura e proposição de uma forma de construção, aplicação e medição do desempenho de elementos públicos (políticas, organizações, setores, etc);
- d) **Guia de Gestão de Processos** - instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. Sua aplicação envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão qualificada pelas pessoas e pelas instituições públicas; e
- e) **Instrumento de Avaliação da Gestão Pública** – elemento que permite a identificação dos pontos fortes e dos aspectos gerenciais menos desenvolvidos das organizações, induzindo ações de contínuo aperfeiçoamento.

Observamos que as tecnologias de gestão – mencionadas acima ou outras, como planejamento estratégico e sistemas de administração de recursos institucionais, por exemplo – muitas vezes atuam de forma desintegrada na resolução de problemas e se tornam linguagens distintas que produzem uma cacofonia organizacional. Ao falarmos modernamente de processos, é fundamental que os mesmos estejam alinhados aos serviços a serem prestados pela instituição, os quais por sua vez necessitam estar conformes com as expectativas pactuadas com os cidadãos e mensurados por indicadores. Tal ciclo deve representar a própria avaliação do nível de gestão, para a rápida tomada de decisão.

1.4 A Rede Nacional de Gestão Pública – RNGP

Devido às dimensões continentais do Brasil, um programa nacional de gestão pública em seu território é, por natureza, um problema de alta complexidade e que requer a interação de perfis e de competências distintas e complementares. Uma rede ou um sistema de tal abrangência requer como premissa essencial o estabelecimento e a clara divulgação dos objetivos comuns que movem a cooperação de tão distintos agentes.



A Rede Nacional de Gestão Pública – RNGP – formou-se inicialmente pelas pessoas que voluntariamente compartilhavam conhecimentos, orientações e resultados oriundos de sua atuação e de organizações públicas que aplicavam as ferramentas do Programa GesPública. Em especial, o modelo então adotado para a topologia da RNGP previa uma descentralização de papéis – para maior qualidade da comunicação -, tendo sido estabelecido o conceito de organizações-âncora, ou seja, instituições públicas que em suas localidades representavam o GesPública na articulação junto a outros órgãos e à sociedade.

Hoje em dia, a Rede Nacional de Gestão Pública vem se utilizando cada vez mais de tecnologias de comunicação (como, por exemplo, o Portal da Gestão Pública e a disseminação de conteúdos por meio de ensino à distância) e se estrutura para uma atuação distribuída, mais próximo da realidade das interações entre seus membros e que permita ainda maior efetividade.

Fundamental para seu sucesso é o reconhecimento de que é imprescindível que, ao mesmo tempo em que sejam respeitadas as características e os interesses próprios de cada elemento da Rede, os resultados conjuntos a serem buscados sejam qualificados e tornados transparentes para todos. Além disso, apesar de estarmos tratando de uma rede complexa social – uma vez que, em última análise, seus elementos formadores são pessoas -, não devemos nos esquecer que uma vez participando da RNGP os nós possuem efeitos colaterais nos demais elementos e nos objetivos comuns.

1.5 Processos: conceitos, abordagens e ciclos de gestão

Apesar de existirem algumas variações, podemos considerar duas principais matrizes conceituais para a gestão de processos adotada pelas organizações, ambas comentadas no Guia de Gestão de Processos do Governo Federal.

Na orientação a atividades, processos são definidos como uma sequência de atividades orientada à geração de valor para os usuários e/ou beneficiários dos produtos e serviços entregues.

Na orientação a valores, processos são prioritariamente vistos como os próprios impactos e resultados das sincronias existentes entre insumos, referências e infra-estruturas necessários à geração dos produtos e serviços.



Se recorrermos a distintos contextos em que o termo “processos” é utilizado, veremos existirem definições bastante diferentes entre si e com ênfase em determinados aspectos. Se no âmbito jurídico processos podem ser vistos como “conjuntos de papéis e documentos referentes a um litígio”, na Física teremos uma definição mais próxima de “sucessões de estados intermediários na sua passagem entre dois estados” . Indo mais longe, quando observamos o processo criativo de um artista, talvez a característica mais necessária à geração de resultados tenha a ver com aspectos tais como “inspiração” e “inovação”.

Embora tenhamos em todas as variantes uma ideia dominante de transformação, notamos que podemos ir de um extremo fundamentalmente formal – o conjunto de documentos – para outro em que um “salto quântico” é a explicação mais apropriada. Nossa avaliação é que a gestão de processos nas organizações – e em especial nas organizações públicas – carece um pouco de cada uma das explicações apresentadas: da observância de leis e referências, do conhecimento dos estados necessários à geração do resultado, da criatividade aplicada. Entretanto, por muitos anos a teoria de processos nas instituições limitou-se a apresentar o conceito de “sequência de atividades”, obliterando outros aspectos importantes aqui mencionados e fazendo com que as instituições assumissem um caráter mecanicista.

Organizações são feitas de pessoas e o conceito de processos com ênfase em atividades dificulta a representação mais fiel dessa realidade. Processos vistos como redes (sociais) parecem ser um caminho mais natural.

Além disso, os ciclos tradicionalmente associados à gestão de processos e/ou à solução de problemas (diagnóstico de uma realidade atual / apontamento das principais distorções / desenho de um novo modelo desejado / planejamento de sua implementação / implantação) têm se mostrado por demais longos e custosos, não se mostrando a melhor forma de permitir a tomada de decisão em ambientes de rápida mudança. As redes também contribuem para tal questão.

1.6 Redes

As redes parecem ser um fenômeno intrínseco e natural do mundo em que vivemos; muito provavelmente, o que hoje chamamos de Teoria de Redes é uma forma nova de explicar o que observamos desde sempre, nas relações sociais, nas epidemias de doenças, na sincronia das células de um organismo vivo e no relacionamento entre nações, apenas para citar alguns exemplos.



Apesar de termos construído várias redes em épocas recentes, as propriedades que esperamos verificar em tais arranjos procuram dar-nos respostas a questões tais quais:

- a) como estimular que um assunto seja rapidamente disseminado e resolvido por integrantes da rede?
- b) como, preservando as individualidades de cada integrante, obter uma sincronia em torno de objetivos comuns?
- c) qual a melhor “estrutura” da rede para termos nossos resultados conformes e rápidos?
- d) quem devem ser os elementos-chave da rede, aqueles que permitem a conexão entre grupos que não possuem ligações bem estabelecidas?

Analistas de redes sociais desenvolveram dois grandes grupos de técnicas para pensar a respeito das redes: um primeiro que tende a enxergá-las como uma marca registrada da identidade social – o padrão de relações entre indivíduos é um mapa das preferências e características subjacentes deles mesmos. Outro grupo possui um caráter mais mecanicista, sendo as redes vistas como um canal para a propagação de informações ou para o exercício de influências. Assim, o papel social de um indivíduo dependeria não apenas dos grupos ao qual ele pertence, mas também à sua posição dentro deles.

Porém, quando tratamos de redes sociais, devemos incluir um componente ainda pouco explorado em nossos arranjos: a dinâmica. Infelizmente, em vez de pensar em redes como entidades que evoluem sob a influência de forças sociais, há uma tendência a tratá-las efetivamente como a encarnação congelada dessas forças. Da mesma forma, em lugar de encarar as redes somente como os canais de propagação de influência, as redes foram tomadas como uma representação direta da influência. Assim, a estrutura da rede é desenhada como um conjunto estático de métricas e então, para sua gestão, bastaria coletarmos dados, medirmos propriedades e tomarmos as decisões.

A questão é que, considerando a dinâmica, o que deve ser medido e o seu significado podem se alterar de acordo com os contextos. Como medições puramente estruturais e estáticas de uma rede não podem explicar qualquer ação que esteja ocorrendo nela, os métodos tradicionais não fornecem nenhuma forma sistemática de traduzir seus dados em afirmações significativas sobre resultados.



Por exemplo, examinemos um modelo amplo como o já mencionado MEGP: se considerarmos que a liderança é uma habilidade aplicável a qualquer instituição pública, devemos interpretar os princípios comuns à luz do que uma organização em especial deseja obter e das pessoas que nela trabalham – sob pena de distorcermos completamente a realidade e gerarmos um esforço de avaliação com pouco resultados práticos. Quando abordarmos o termo “dinâmica”, portanto, deveremos fazê-lo sob dois enfoques: a dinâmica *da* rede, ou seja, a evolução de sua estrutura com a criação e a ruptura de laços existentes; e a dinâmica *na* rede – a busca de informações, a disseminação de boatos e a tomada de decisão –, com resultados influenciados pelo comportamento de vizinhos e, conseqüentemente, pela estrutura.

A observação de redes tem-nos permitido rever conceitos que pareciam arraigados em nosso conhecimento, tais como a necessidade de nós centrais da rede para que haja sincronia (há inúmeros exemplos em que isto não ocorre, como nas conexões de Internet e nas células marca-passo de nosso coração), na grande força de coerção que temos entre pessoas e objetivos que formam sub-redes (os “pequenos mundos”) e no papel desempenhado por indivíduos que possuem um número muito maior de relacionamentos que a média.

1.7 Sistemas complexos

Mesmo sem nos aprofundarmos na teoria dos sistemas complexos, devemos ressaltar talvez sua principal característica: embora não seja difícil compreender o comportamento individual dos elementos do sistema considerado, a complexidade reside nos diversos relacionamentos entre eles. Tanto no que diz respeito à quantidade de conexões quanto, principalmente, no que concerne ao comportamento de grupo. Depois de anos de negação a ciência moderna parece ter entrado em acordo com a visão do mundo surpreendentemente óbvia de que a agregação de vários componentes nos leva a algo maior que “um monte de coisas”.

Processos – e, em especial, processos públicos – são complexos por natureza, sendo formados por diversos órgãos, legados, contextos e esferas da administração. Qualquer abordagem que pretenda ter sucesso deverá considerar os princípios da complexidade em sua atuação.



Outro aspecto a ser considerado quando falamos de complexidade: reconhecê-la presente na realidade é inegavelmente um ponto de partida; porém – e para nosso conforto –, nem sempre isto nos levará a soluções complicadas ou irrealizáveis. Einstein chegava a afirmar que a melhor forma de resolver um problema complexo é iniciarmos por uma explicação simples. Vamos recorrer a um famoso enigma matemático para exemplificar o que dissemos.

Aos oito anos de idade o brilhante matemático Gauss se deparou com a necessidade de calcular a soma dos primeiros mil algarismos naturais ($1+2+3+\dots+999+1.000$). O caminho natural talvez fosse proceder a uma crescente adição de pares de elementos - $1+2=(3)$; $(3)+3=(6)$; $(6)+4=10$, e assim, sucessivamente.

Após poucos minutos, Gauss apresentava uma solução perfeita para o problema, criando uma nova forma de abordá-lo: em vez de somar pares sucessivos, o matemático percebeu que algarismos equidistantes do centro da sequência ao serem somados retornavam o mesmo valor. Em outras palavras, $1+1.000 = 2+999 = 3+998$ e a todos os outros pares, cuja soma é igual a 1.001. Além disso, percebeu também que existe um número de pares de tal comportamento igual à metade do comprimento da sequência (500 pares) e que, portanto, a solução do problema – e de qualquer sequência, de qualquer comprimento – se resumiria à realização de três (e sempre três) operações algébricas.

Se formos um pouco mais longe e fizermos um paralelo com decisões que tomamos em nosso cotidiano, podemos pensar no que teria ocorrido se, por exemplo, três pessoas diferentes tentassem a solução do problema por caminhos distintos, a saber:

- a) o primeiro indivíduo somasse os números aos pares simultâneos em ordem crescente (de 1 até 1.000) mas que, devido à exiguidade de tempo, realizasse apenas a soma dos primeiros cem algarismos;
- b) o segundo indivíduo também realizasse apenas as primeiras 99 operações de soma, porém com uma sofisticação em relação à situação anterior: iniciando as operações a partir dos algarismos mais altos ($1.000+999+998+\dots$), considerando que a maior parte da informação ali estaria presente. Tal abordagem promove uma simplificação da realidade (e não da solução), na esperança de condução a um resultado satisfatório;
- c) o último indivíduo usasse a abordagem de Gauss.



A tabela abaixo demonstra os resultados associados às três abordagens:

| | Abordagem 1 | Abordagem 2 | Abordagem 3 |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------|----------------------------------------|
| Complexidade do problema | Alta (a mesma para todas) | | |
| Complexidade da solução | Alta | Alta | Baixíssima |
| Quantidade de operações realizadas | 99 (se todas fossem feitas, 999) | | 3 (para qualquer tamanho de sequência) |
| Erro associado | 99% | 81% | Zero |

Problemas complexos podem ter soluções simples - não devemos, porém, simplificar (e deturpar) a realidade ao enfrentá-la com as abordagens inadequadas.

1.8 “Cisnes negros”

Outro fator que merece destaque em nossa discussão é a observação no dia-a-dia de fenômenos que possuem características especiais, a saber:

- a) raridade, estando fora do âmbito das expectativas comuns;
- b) impacto extremo no contexto considerado; e
- c) previsibilidade prospectiva, ou seja, suscitando explicações para sua ocorrência após a ocorrência do evento, tornando-o então explicável e previsível.

Tais fenômenos são denominados “cisnes negros” - devido à semelhança com o choque que os descobridores da Austrália tiveram ao observar os primeiros cisnes de plumagem não-branca – e ocorrem com impressionante frequência em nossas vidas. Mais importante ainda, assim como mencionamos no caso da teoria de redes, os métodos que usamos tradicionalmente para tratar outras classes de eventos se mostram muito inadequados para tal, gerando a necessidade de novas visões, técnicas e ferramentas para obtermos algum sucesso.

No caso dos cisnes negros, o que não sabemos torna-se mais relevante do que é conhecido. A estratégia mais bem-sucedida para conviver com eles se parece menos com a existência de um planejamento estruturado, concentrando o máximo de atenção na experimentação e no reconhecimento de oportunidades



quando estas surgirem. Isto é totalmente alinhado com as ideias de dinâmicas de redes e de inclusão de um maior número de pessoas nos processos. Assim, para estar preparado para tratar o imprevisível, muitas vezes é mais importante prestar atenção no que é dito pelos cidadãos que encontramos no ônibus para o trabalho do que possuir um modelo de risco sofisticado – porém construído com base em casos passados e já previsíveis.

Mais que falarmos de redes de processos, precisamos passar a tratar processos como redes sociais complexas de cooperação para o alcance de resultados comuns.

2 OBJETIVOS

O objetivo principal desta discussão é incorporar, nas experiências públicas de gestão de processos, a orientação aos resultados a serem alcançados – pelo lado da demanda –, considerando as pessoas como a parte fundamental de sua existência e a satisfação das expectativas dos cidadãos que recebem serviços públicos.

Tais objetivos estão alinhados com a natureza das instituições públicas e, em última análise, ao serem alcançados cumprirão a finalidade do Programa GesPública. Além disso, partindo dos resultados finais, a gestão de processos passa a ser uma importante ferramenta de melhoria permanente da gestão interna das organizações e da tomada de decisão.

A gestão de processos orientada aos resultados, às pessoas e aos cidadãos, também facilita a integração de outras metodologias e soluções de gestão, tais como Carta de Serviços, Pesquisa de Satisfação, Indicadores de Desempenho e Avaliação do Nível de Gestão.

A visão sistêmica de processos permite a percepção dos efeitos que cada componente possui na geração dos resultados, favorecendo a avaliação de riscos de implementação ou não de inovações.

O modelo que apresentamos de governança de processos para o contexto público também sugere uma interação entre diversos atores componentes, no sentido de identificar prioridades e promover a mobilização necessária para a resolução de problemas estratégicos.



3 METODOLOGIA

Os passos metodológicos seguidos neste trabalho refletem a própria orientação a valores contida na abordagem presente no Guia de Gestão de Processos e na análise técnica efetuada no âmbito do Programa GesPública quanto a sua atuação na forma de uma rede de cooperação. Tais passos visaram ao estabelecimento de um modelo de governança dos processos estratégicos públicos e a gestão do conhecimento relativa ao tema, sendo descritos a seguir.

3.1 Avaliação das necessidades, identificação e caracterização dos resultados esperados

Partindo da premissa de que um ciclo mais efetivo de gestão de processos deve se concentrar na geração do resultado pretendido, e não na representação de uma situação atual problemática - deslocando o foco da discussão do problema para a solução - iniciamos identificando um modelo básico de governança que permita a permanente gestão dos resultados dos processos e a introdução de melhorias, quando necessário.

Para tanto, reconhecemos minimamente alguns atores-chave em tal modelo e seus respectivos papéis:

- Casa Civil - responsável pela gestão final dos resultados dos processos públicos e pela atribuição de prioridades quanto à necessidade de introdução de melhorias;
- Câmara de Gestão - instância formada por representantes do Governo e da sociedade civil, com responsabilidade de avaliar os dados consolidados relativos aos processos e propor alternativas de melhoria;
- Fórum dos Secretários Executivos - responsável pela discussão dos resultados setoriais dos processos e pela demonstração dos seus impactos nas prioridades nacionais, com proposição de temas prioritários;
- Secretaria de Gestão (SEGES) - responsável pela consolidação dos resultados dos processos das instituições públicas, bem como pela articulação / mobilização / fomento dos atores públicos e pela disseminação de orientações, diretrizes, métodos, técnicas e



ferramentas associadas à gestão de processos – destaque para a Rede SIORG, articuladora de órgãos setoriais e seccionais da Administração Pública Federal, na articulação e disseminação de conhecimentos, experiências e trabalho colaborativo;

- Instituições públicas - responsáveis pela prestação dos serviços públicos e pelo funcionamento da administração, fornecendo os resultados dos processos organizacionais. Também fornecem informações quanto ao atendimento das expectativas de seus públicos-alvo por meio de instrumentos como pesquisas de satisfação;
- Gestores de bases de dados oficiais - apresentam informações relativas quanto ao desempenho dos processos públicos, para fins de tomada de decisão e atribuição de prioridades;
- Academia - responsável por ensino e pesquisa relacionados à gestão pública, sendo naturais fornecedores do estado-da-arte no tema;
- Consultorias - responsáveis pelo apoio à melhoria e à gestão dos processos públicos, quando necessário;
- Cidadãos e sociedade - beneficiários finais dos processos e destinatários dos serviços públicos.

Como pano de fundo, é necessária uma abordagem conceitual de processos integradora, de amplo espectro (da estratégia até a construção de sistemas automatizados), centrada no ser humano, voltada para a complexidade dos contextos públicos e com possibilidade de envolvimento / comprometimento do maior número de atores que fazem parte dos processos.

3.2 Desenho do modelo, com reconhecimento dos legados existentes

A partir do conhecimento do modelo de gestão de processos pretendido, devemos proceder à sua representação (ainda inicial), na forma de uma rede de cooperação entre atores distintos que possuem papéis específicos e verificando o que já existe e que será aproveitado. Tal passo é também de fundamental importância no estabelecimento dos relacionamentos cruzados entre agentes e dos respectivos impactos e efeitos dos atores.



3.3 Identificação das competências necessárias

Sabendo o que desejamos e as competências já presentes, procedemos à identificação das lacunas para que nossos objetivos sejam alcançados e dos respectivos possíveis atores que as detenham.

Um exemplo disto é a identificação, dentro do perfil “Academia”, das sociedades científicas de processos e de engenharia de softwares (respectivamente SDPS – *Society for Design and Science Process* – e SES – *Software Engineering Society*) como detentoras de conhecimento (métodos, ferramentas) cuja incorporação ao modelo de gestão de processos pode potencializar seu funcionamento com sucesso.

3.4 Mobilização pelos resultados

Montada uma primeira versão do modelo de governança e operação de processos, é hora de promover a integração de seus agentes e a mobilização pelo alcance dos resultados. Este é um passo fundamental - as recentes experiências de sucesso em gestão de processos requereram, junto com abordagens técnicas adequadas, um papel determinante de coordenação e de sincronização dos esforços e dos objetivos na direção pretendida.

3.5 Implementação

A implementação do modelo em questão - e, em última análise, das próprias melhorias nos processos públicos - deve seguir as prioridades estratégicas do contexto atual, emanadas pelos agentes de governança descritos e considerarem a avaliação de impacto que causarão nos resultados globais do Governo. Deve-se também considerar o caráter mobilizador que iniciativas de sucesso gerarão na implantação de uma cultura permanente de gestão de processos como instrumento efetivo de tomada de decisão.



4 CONCLUSÕES

Algumas conclusões básicas podem ser retiradas da discussão apresentada neste artigo:

- a) Processos são redes dinâmicas organizacionais complexas de cooperação em torno de objetivos comuns, que devem respeitar os resultados a serem alcançados pelos diversos agentes públicos que tomam parte e considerar o componente social (humano) como seu principal elemento formador;
- b) Um modelo de governança bem estabelecido, com papéis definidos e gestão permanente dos resultados é fundamental para o sucesso de iniciativas relacionadas a processos, especialmente se considerarmos os impactos cruzados e colaterais que os agentes componentes exercem sobre os demais nós da rede;
- c) As intervenções em processos, uma vez definidas como prioritárias, devem levar em consideração a lógica das cartas de serviços ao cidadão - ou seja, o estabelecimento de compromissos de qualidade a serem seguidos e seus respectivos indicadores de desempenho -, de forma a manter o permanente alinhamento das ações implementadas com os resultados esperados (início pelo lado da demanda);
- d) Abordagens metodológicas e ferramental adequado são fundamentais para o sucesso de iniciativas de gestão de processos, incorporando funcionalidades como ciclos curtos de decisão e implementação, orientação a resultados, transparência e interdependências dos elementos, flexibilidade de adaptação às alterações de contexto, tratamento de sistemas complexos, verificação de impactos e compartilhamento de resultados;
- e) A Secretaria de Gestão tem um importante papel de articulação, mobilização e fomento dos diversos agentes da gestão pública para o alcance dos resultados.



5 REFERÊNCIAS

BARABÁSI, Albert-László. *Linked (Conectado) – a nova ciência dos networks*. Leopardo. 2009.

GATTAZ Sobrinho, Fuad. **Processo: a máquina contextual nos negócios. O Mundo em Processo**. 2001.

LEAVITT, David. **O homem que sabia demais: Alan Turing e a invenção do computador**. Novo Conceito. 2007.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão / Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, SERPRO. **Guia Referencial para Gestão de Processos para o Governo. 2011**.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Comitê Gestor do GesPública. **Resolução nº 1, de 18 de dezembro de 2009**. 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública ; Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF - Documento de Referência**. 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão**. 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Guia Referencial para a Medição do Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores**. 2010.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para a Candidatura – Ciclo 2010**. 2010.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública**. 2010.



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação.** 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Gestão de Processos – um guia rápido orientado a resultados.** 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. **Relatório contendo nova proposta para a organização da Rede Nacional de Gestão Pública, contemplando aspectos conceituais de redes complexas sociais de cooperação, gestão do conhecimento e ferramentas tecnológicas para sua disseminação.** 2010

PALVARINI, Bruno. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública.** CONSAD. 2010.

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto de 17 de março de 2009 - Institui o ano de 2009 como “Ano Nacional da Gestão Pública”.** 2009.

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 - Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** 2005.

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 - Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.** 2009.

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009 - Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.** 2009.



SIMON, Herbert A. **As ciências do artificial**. Almedina. 1981.

SPANYI, Andrew. **More for less – the power of process Management**. Meghan-Kiffer Press. 2005.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro**. Sextante. 2008.

WATTS, Duncan J. **Seis Graus de Separação**. Leopardo. 2009.

AUTORIA

Bruno Carvalho Palvarini – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / Secretaria de Gestão / Departamento de Programas de Gestão

Enderença eletrônico: bruno.palvarini@planejamento.gov.br

