



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

O MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NO ESTADO DE GOIÁS

Giuseppe Vecci
Evaldo Bazeggio
Thiago Alvim



O MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NO ESTADO DE GOIÁS

Giuseppe Vecchi
Evaldo Bazeggio
Thiago Alvim

RESUMO

O Modelo de Gestão para Resultados, em implantação no estado de Goiás, está inserido no Novo Modelo de Gestão Pública que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade governamental. No modelo de gestão para resultados destacam-se quatro iniciativas: 1) Processo Seletivo para ocupação dos cargos gerenciais – Meritocracia, com a realização de seleção de servidores com perfil adequado aos cargos gerenciais; 2) Instituição do Monitoramento das Ações Governamentais, que alimenta o painel de controle do Governador, acompanha o andamento dos programas com selo de prioridade, acordos de resultados, projetos e processos; 3) Acordos de Resultados que serão realizados em duas etapas. Na primeira, serão contratados acordos parciais contemplando o incremento de receita. Em seguida, serão realizados acordos integrais com a inclusão das dimensões: Qualificação do Gasto/Orçamentária, Resultados Finalísticos, Projetos Estruturantes e Melhoria do Atendimento ao Cidadão. Esses acordos preveem a ampliação da autonomia gerencial, a possibilidade de pagamento de bonificação de desempenho para os servidores, além de gerarem notas que representam o desempenho de cada dirigente; 4) Avaliação de desempenho individual: Criação de modelo de avaliação e monitoramento do desempenho individual com um sistema de consequências com incentivos e penalidades.



INTRODUÇÃO

Um Estado em crescimento

A economia goiana tem exercido, nos últimos anos, um papel importante na economia nacional, a partir de um crescimento sustentável acima da média nacional. Os resultados são fruto de um trabalho planejado que contempla, entre outras coisas importantes iniciativas, o fomento à instalação de grandes parques industriais. Segundo dados recentes do IBGE, Goiás se posiciona como o Estado que mais expandiu sua produção industrial nos últimos anos. Além do parque industrial, Goiás tem promovido importantes esforços para o fortalecimento da agricultura e da prestação de serviços de qualidade para a população goiana.

O ambiente econômico favorável exige avanços nos modelos de condução da gestão pública. Inegavelmente, Goiás iniciou um ciclo positivo de desenvolvimento institucional, que culminará na responsabilização dos agentes públicos por cada um dos principais resultados a serem alçados. Para tanto, uma série de iniciativas de gestão estão sendo desenvolvidas objetivando propiciar a esses servidores as condições necessárias para o desempenho de suas funções. A dimensão mais visível desse esforço de melhoria da gestão está sendo conduzida a partir da parceria realizada entre o Governo do Estado de Goiás e o MBC – Movimento Brasil Competitivo. Essa convênio realizado no segundo semestre de 2011 permitiu a mobilização de várias empresas de consultoria especializadas no maior esforço de melhoria da gestão pública estadual em andamento no país. O apoio externo foi alocado nas dimensões em que os órgãos do estado poderiam agregar mais valor à sociedade e necessitavam de aporte de novas metodologias.

OBJETIVOS

A participação no painel “Gestão Pública para Resultados – MG, SP e GO – Desafios para o Brasil” tem o objetivo de demonstrar as iniciativas em desenvolvimento no âmbito do governo de Goiás visando imprimir celeridade e efetividade às ações governamentais.



As ações apresentadas foram iniciadas no segundo semestre de 2011 e estão em pleno desenvolvimento e fazem parte do novo patamar de gestão orientada a resultados.

OS PILARES DO PLANO DE GOVERNO DO ESTADO

Os pilares para o desenvolvimento de Goiás foram estabelecidos no Plano de Governo do Estado de Goiás para a atual gestão.

Entre os pressupostos definidos para a Elaboração do Plano de Governo (ilustrados na figura a seguir), definidos no Planejamento Estratégico, estão: i) identificação do contexto nacional e internacional; ii) anseios e necessidades da população; iii) realidade do Estado de Goiás; e iv) Agenda de Projetos Estruturantes de Desenvolvimento.



Figura 1 – Pressupostos para o Plano de Governo de Goiás

A partir da concepção do Plano, tornou-se possível definir o conjunto de eixos estratégicos e de Macro-objetivos (figura a seguir) que permitem alcançar os resultados de governo. Na essência, representam as orientações para a definição dos programas, projetos e ações das diversas áreas de governo.





Figura 2 – Eixos e macro objetivos do governo

METODOLOGIA

O desafio da implantação das ações estratégicas e o apoio externo

Gestão para Resultados não é algo que se implanta da noite para o dia. Requer, além do aprendizado necessário, mudança de cultura. O governo do Estado de Goiás vem, sistematicamente, adotando importantes iniciativas de gestão a partir da coordenação da Secretaria de Gestão e Planejamento. Não obstante, há situações em que o apoio de uma organização externa faz-se relevante, seja porque permite uma visão imparcial e traz novos “olhares” para um mesmo problema, seja porque detém conhecimento em metodologias de trabalho inovadoras, testadas e aprovadas em situações similares junto aos outros governos e organizações.

A seleção da instituição apoiadora é bastante relevante. Experiências na condução de iniciativas similares em outros estados da federação, governo federal e municípios podem revelar-se fundamentais para a superação de obstáculos e a agilização das ações a serem desenvolvidas, com menor risco de se cometer erros



já superados em outras experiências. Outro ponto fundamental é o repasse da metodologia de trabalho da organização apoiadora para a equipe de governo. Projetos de desenvolvimento institucional são cíclicos, ou seja, não terminam. Apenas se renovam sobre novas bases de desenvolvimento. Nesse sentido, conhecer a metodologia de trabalho e saber aplicá-la é fator de independência para a condução de trabalhos similares em períodos subsequentes da gestão de um governo. Sobre esse aspecto, vale ressaltar que está prevista a transferência de conhecimento, para a equipe de governo, quanto à aplicação das metodologias de trabalho da organização apoiadora do atual processo de desenvolvimento institucional em curso.

A metodologia de Gestão Matricial para Resultados

A Gestão Matricial para Resultados¹, que é a abordagem de governança para resultados do Instituto Publix, proporciona uma melhor integração e alinhamento de diversas iniciativas, gerando resultados melhores, mais rápidos e mais sustentáveis.

Gestão Matricial para Resultados é mais que um instrumento, é uma plataforma de integração de diversas metodologias de gestão para a construção de soluções específicas. A lógica da Gestão Matricial para Resultados é integrar três elementos essenciais: a agenda estratégica; as estruturas implementadoras; e os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A).

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre o propósito, resultados e como alcançá-los. É essencial que a estratégia seja:

- Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras;
- Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos, etc.) convirjam para um ideal comum e se apoiem;
- Focada, seletiva e viável; e
- Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.

¹ Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em MARTINS, Humberto e MARINI, Caio, “Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública”, Editora Publix, 2010.



As Estruturas implementadoras são unidades operacionais e intermediárias, inclusive parceiros, que executam a estratégia. O alinhamento das estruturas implementadoras é crítico porque as estratégias não são autoexecutáveis, e as estruturas implementadoras não são auto-orientadas pela estratégia – sujeitando-se a agendas paralelas. A estrutura deve se curvar à estratégia.

A lógica da gestão matricial para resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). A partir desta matriz de contribuição, combinam-se metodologias de gestão de projetos (derivar resultados em atividades e gerenciá-las) com metodologias de gestão de redes (juntar e integrar a execução das atividades por várias unidades mediante pactuação colaborativa). Este desdobramento matricial proporciona maior prontidão da organização para executar sua estratégia, incluindo o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

Os Arranjos de M&A são desenhados para gerar informações tempestivas sobre o desempenho da organização, integrando informações dos tradicionais escritórios de estratégia, projetos e processos. Esta integração promove melhor uso das informações pelos agentes envolvidos, gerando um maior aprendizado, além de transparência e responsabilização.

A figura abaixo, a seguir, ilustra a lógica da gestão matricial para resultados.



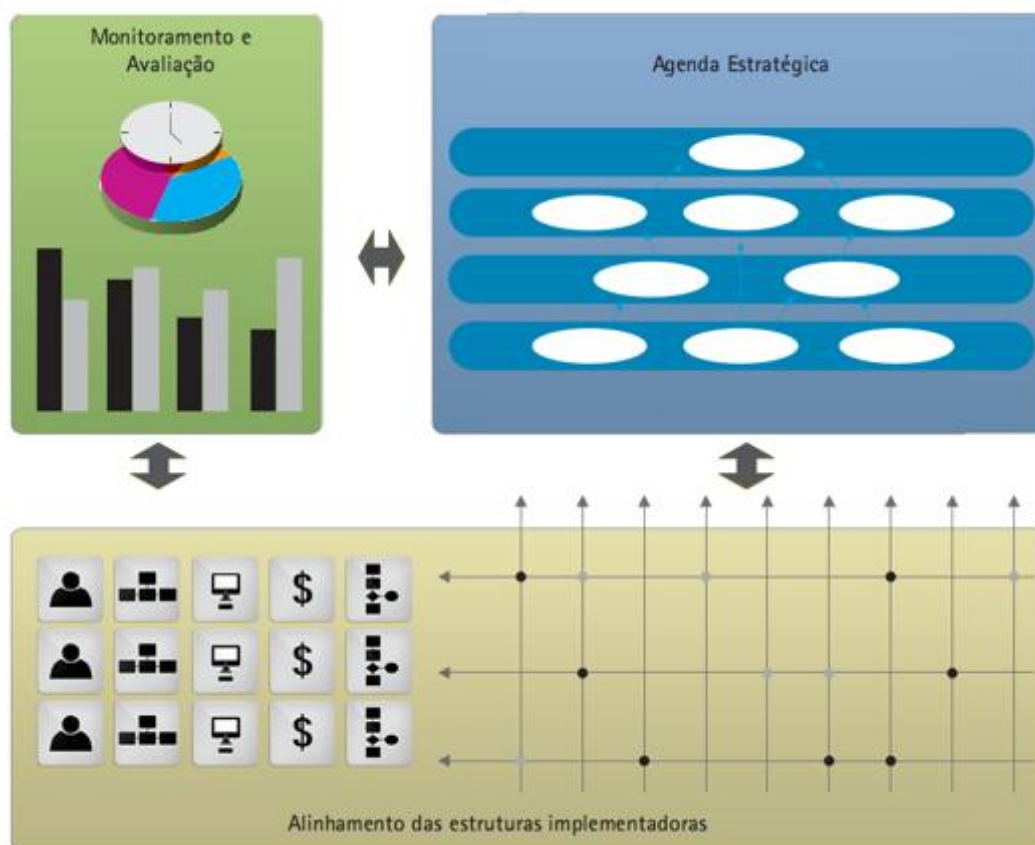


Figura 3: Gestão Matricial para Resultados

Implementar a Gestão Matricial para Resultados é mais que aplicar ferramentas de gestão. Requer um processo de aprendizado para resultados, guiado para o desenho de soluções peculiares, por meio de orientação metodológica, desenvolvimento de capacidades, experimentação e assistência para apropriação das práticas.

DESCRIÇÃO DO CASO

O atual processo de implantação da Gestão para Resultados no Estado de Goiás

O Modelo de Gestão para Resultados em implantação no estado de Goiás alinha-se com a Metodologia de Gestão Matricial para Resultados e foi concebido de acordo com o plano estratégico do governo, inserido no eixo estratégico que prevê a estruturação de uma nova administração pública.



Esse eixo estratégico tem como macro objetivo a “Governança Transparente e dinâmica, com o Estado a serviço da sociedade”.

Os objetivos específicos são:

- equilíbrio fiscal,
- melhoria dos serviços prestados à sociedade e a
- promoção de uma mudança de cultura institucional na gestão do estado.

Dentre as inúmeras iniciativas, destacamos quatro consideradas mais estratégicas, ilustradas na figura a seguir, e que serão desdobradas na sequência desse capítulo:

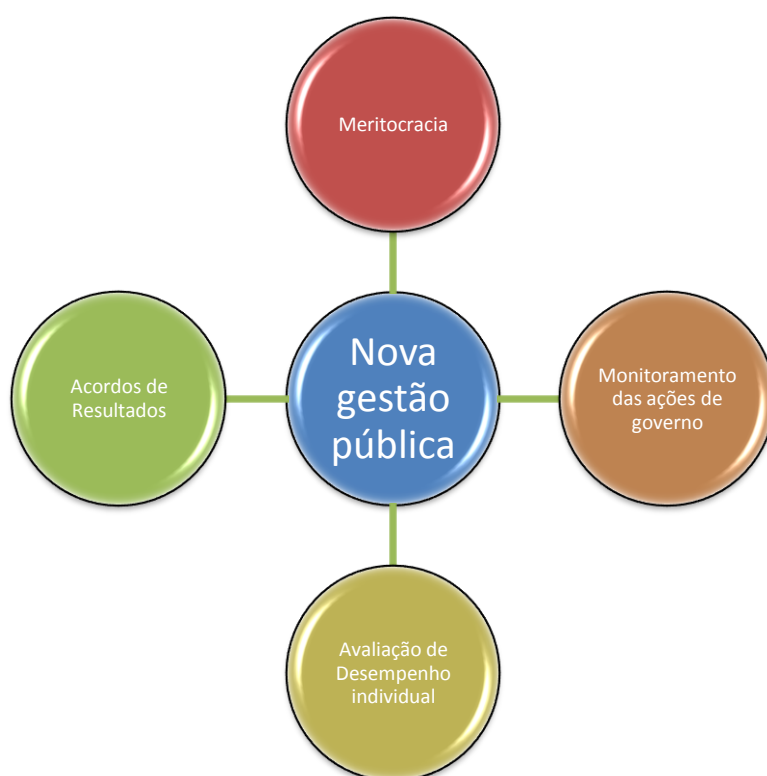


Figura 4 : Dimensões da gestão do governo de Goiás.



I – SELEÇÃO DE GERENTES POR CAPACITAÇÃO E MÉRITO – MERITOCRACIA

Visando a modernização da Gestão Pública, foi criado o programa de Meritocracia, para Seleção de Gerentes por Capacitação e Mérito para o preenchimento de 100% das vagas de gerência. A visão do programa é que esses gestores devem contribuir com a gestão estratégica do estado e a consolidação de uma nova cultura organizacional para a administração pública.

O sistema de Meritocracia é uma das ações do novo modelo de gestão do Governo, que inclui também uma nova política de remuneração dos servidores, programa de capacitação, projeto de avaliação de desempenho individual e gestão de benefícios.

Foram contempladas as vagas de gerentes na administração direta, autárquica e fundacional do poder Executivo.

Para isso, foi estruturado um processo de seleção de candidatos que hoje já integram a equipe de governo da Administração Estadual.

A primeira seleção foi realizada em Janeiro de 2011 e contemplou 16 gerentes da Secretaria de Estado Gestão e serviu como processo piloto. A institucionalização se deu a partir da edição do decreto 7.291 de 11 de Abril.

A segunda seleção foi realizada em abril, com um total de 224 gerentes selecionados e a terceira foi realizada em outubro, contemplando 531 gerentes.

A partir da segunda seleção, o processo foi composto por três etapas, todas realizadas em Goiânia-GO, independente do local onde a vaga foi provida.





Figura 5 : Etapas do processo de seleção

1ª etapa – seleção de currículos, de caráter eliminatório e classificatório;

Nessa etapa são considerados critérios de pontuação para formação acadêmica, contemplando Especialização, Mestrado e Doutorado, num máximo de 40 pontos.

A experiência profissional foi considerada num total de 60 pontos, pontuando-se o exercício de cargo em função de chefia e função administrativa. Com essa proporção a experiência foi considerada mas reforçada por buscar candidatos com sólida especialização.

2ª etapa – prova, de caráter eliminatório e classificatório. Composta por uma prova escrita aplicada a todos os candidatos versando sobre Noções Gerenciais, Noções de Administração Pública, Língua portuguesa e Noções sobre Goiás. Cada um desses tópicos tem 10 questões objetivas que valem 2,5 (dois vírgula cinco) pontos.

3ª etapa – entrevista profissional. Nessa etapa, que finaliza o processo de seleção, são aferidos seus conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e vivência na gestão. Tomou-se o cuidado de elaborar roteiro estruturado



e padronizado para as entrevistas, que foram conduzidas por representantes da SEGPLAN e do órgão detentor da vaga, os quais possuíam autonomia para definição do gerente entre os três classificados. A regra é que os três candidatos melhor pontuados participem da entrevista.

Após a publicação do resultado, os candidatos tem três dias úteis de prazo para assinatura de um termo de compromisso ou desistência da vaga.

Ao assumir a vaga, todos os gerentes passam por um estágio com duração de 60 (sessenta) dias, onde são avaliados pelo superior hierárquico supervisionado pela SEGPLAN.

Para essa avaliação foi editado um manual com as instruções, critérios e o método. O Gerente estagiário que não obtenha o rendimento mínimo necessário poderá ser exonerado.

A partir da entrevista e classificação, os candidatos ficam aptos a assumir o cargo gerencial ao qual se inscreveram.

É preciso aumentar a produtividade do setor público e este processo de seleção é uma das formas de se fazer isso. Segundo a visão dos gestores públicos do estado de Goiás, os servidores públicos, tem que, no mínimo, devolver para a sociedade serviços de qualidade.

Após mais de um ano de início do processo, já é possível observar reflexos da profissionalização do serviço público, como o aumento da produtividade e reflexo na melhoria dos serviços e atendimentos prestados à população, caminho para a estruturação do novo modelo de gestão pública.

Existe a consciência de que as mudanças são sempre difíceis de serem implantadas, mas o processo e os objetivos são mais importantes que os desgastes enfrentados em prol do desenvolvimento do Estado.

Entende-se que os gerentes serão a elite técnica do Governo Estadual.

Com a mesma finalidade, estão em andamento a estruturação administrativa e da gestão dos órgãos, o estudo de programas de capacitação para os servidores, uma nova política de remuneração, um projeto de avaliação de desempenho individual e gestão de benefícios. Estas ações fazem parte do Plano de Governo, que tem como meta transformar Goiás no maior polo de desenvolvimento econômico e social do país.



II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

O processo de Avaliação de Desempenho consiste num conjunto de atividades que visam aferir o desempenho das unidades organizacionais e dos servidores ou empregados em função da estratégia organizacional. A avaliação de desempenho fornecerá informações objetivas que, a partir de critérios pré-definido, disciplinarão o pagamento de parcela variável da remuneração, a progressão e a promoção na carreira, dentre outras aplicações.

Toda a preparação do modelo cumpriu inicialmente uma etapa importante de Análise do Banco de dados sobre a força de trabalho do Governo do Estado de Goiás. Foi promovida também a síntese da legislação das principais carreiras do Estado de Goiás com análise das experiências existentes. No balizamento conceitual: estabelecimento das premissas e diretrizes do modelo de avaliação de desempenho e remuneração variável.

As principais diretrizes definidas foram:

- Modelo flexível que possa ser ampliado à medida que os acordos de resultados venham a ser implementados.
- Ser capaz de individualizar o desempenho das pessoas de forma a gerar aplicabilidade de premiação ou consequência.
- Observação de princípios de justiça, isonomia e objetividade, ou seja, a AVD deve ser baseada em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas.
- Alinhamento com os resultados finalísticos da organização, compreendendo que os órgãos e entidades do Governo do Estado de Goiás são organizações públicas que possuem compromissos com as políticas públicas do Estado e com os cidadãos.
- Integração com os demais subsistemas de gestão do Estado.
- Meritocracia, de forma que haja a diferenciação dos ganhos em função dos desempenhos obtidos.
- Confidencialidade, ou seja, imposição do dever de sigilo a todos os intervenientes no processo, à exceção do avaliado.
- Adequação às particularidades do órgão, entidade ou empresa.



- Fornecer informações que proporcionem melhoria do desempenho individual e institucional.
- Proporcionar transparência e democratização de oportunidades.
- Aproveitar as experiências existentes.

O fato de ainda não haver uma cultura de avaliação disseminada entre os órgãos, entidades e servidores, vai exigir o trabalho que implicará em:

- formação de base conceitual, onde as bases técnicas possam ser disseminadas e compreendidas pelos diversos atores e principalmente por todo o funcionalismo abrangido;
- sensibilização do conjunto de servidores e empregados públicos – quer estejam no exercício das atribuições de seus cargos ou empregos efetivos, quer estejam no desempenho de funções gerenciais -, de modo que se comprometam com a nova forma de gestão que vem sendo implantada pelo Governo, qual seja, a gestão com foco em resultados da instituição como um todo, das equipes de trabalho e dos servidores individualmente;
- aplicação objetiva dos resultados das avaliações realizadas (aprovação/reprovação no estágio probatório, ocupação/manutenção de cargos e funções comissionadas, alocação/relocação da força de trabalho, desenvolvimento no cargo e na carreira, por intermédio da capacitação e da ascensão profissional, pagamento de parcela de remuneração variável com base no desempenho individual, ou seja, no quanto cada servidor ou empregado contribuiu para os resultados da equipe da qual faz parte e do órgão ou entidade em que se encontra em exercício; e
- na construção de um modelo que, embora geral, respeite o grau de maturidade de cada órgão ou entidade em relação ao tema.

O modelo de avaliação de desempenho individual que se encontra em discussão deve estar integrado aos demais subsistemas e iniciativas de gestão, daí a estreita vinculação com a missão, os objetivos estratégicos, os programas e projetos de cada órgão ou entidade, os acordos de resultados, a meritocracia e a capacitação.



III – ACORDOS DE RESULTADOS

A definição pela elaboração de Acordos de Resultados como ferramenta central do modelo de Gestão para Resultados para o Poder Executivo de Goiás tem como fundamento legal a Constituição do Estado que prevê em seu art. 92 § 10 que:

Art. 92 § 10 A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I – o prazo de duração do contrato;

II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidades dos dirigentes;

III – a remuneração do pessoal.

Para implementação do modelo, foi criada na Reforma Administrativa de 2011 a Superintendência de Gestão de Resultados, parte da estrutura da Secretaria de Gestão, Planejamento e Finanças. A superintendência nasceu com o objetivo de implementar e disseminar uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando, destacando servidores, dirigentes e órgãos para que cumpram as metas acordadas e alcancem os resultados previstos.

O modelo de Acordos de Resultados definido no Estado de Goiás é composto de cinco objetos de pactuação:

- 1) **Melhoria da gestão e qualificação do gasto:** Qualificar o gasto público imprimindo economicidade às ações executadas e ainda contribuindo com o ajuste fiscal do Estado. Alguns exemplos de indicadores dessa dimensão: a) Despesas de Exercícios anteriores; b) Volume de anulações e cancelamentos de empenhos.
- 2) **Incremento da receita:** Aperfeiçoar a gestão fiscal e estimular a busca de novas oportunidades de recursos para atendimento às demandas da sociedade. Alguns exemplos de indicadores: a) Captação de recursos de convênios, b) Execução física/financeira dos convênios, c) Incremento de receitas próprias.



- 3) **Resultados finalísticos:** Monitorar a implementação de políticas públicas relacionadas às áreas finalísticas do Governo, expressas em programas, ações, projetos e atividades. Indicadores: a) Índice de eficácia dos programas finalísticos b) Índice de eficiência dos programas finalísticos.
- 4) **Projetos estruturantes:** Monitorar os projetos considerados prioritários e que demandarão gestão intensiva do governo. Os projetos estruturantes estão definidos no PPA que vai vigorar de 2012 a 2015. Para essa dimensão, os indicadores dizem respeito à execução físico financeira dos projetos e indicadores regionais sistêmicos que se referem aos projetos, por exemplo.
- 5) **Melhoria do Atendimento ao Cidadão:** Ampliar e melhorar a qualidade e agilidade dos serviços prestados à população. Alguns indicadores: a) Índice de Satisfação dos usuários b) Tempo na entrega do produto ou serviço de acordo com o negócio de cada instituição. (Ex.: tempo médio de emissão de licença ambiental, nº de dias para abertura de empresa etc.).



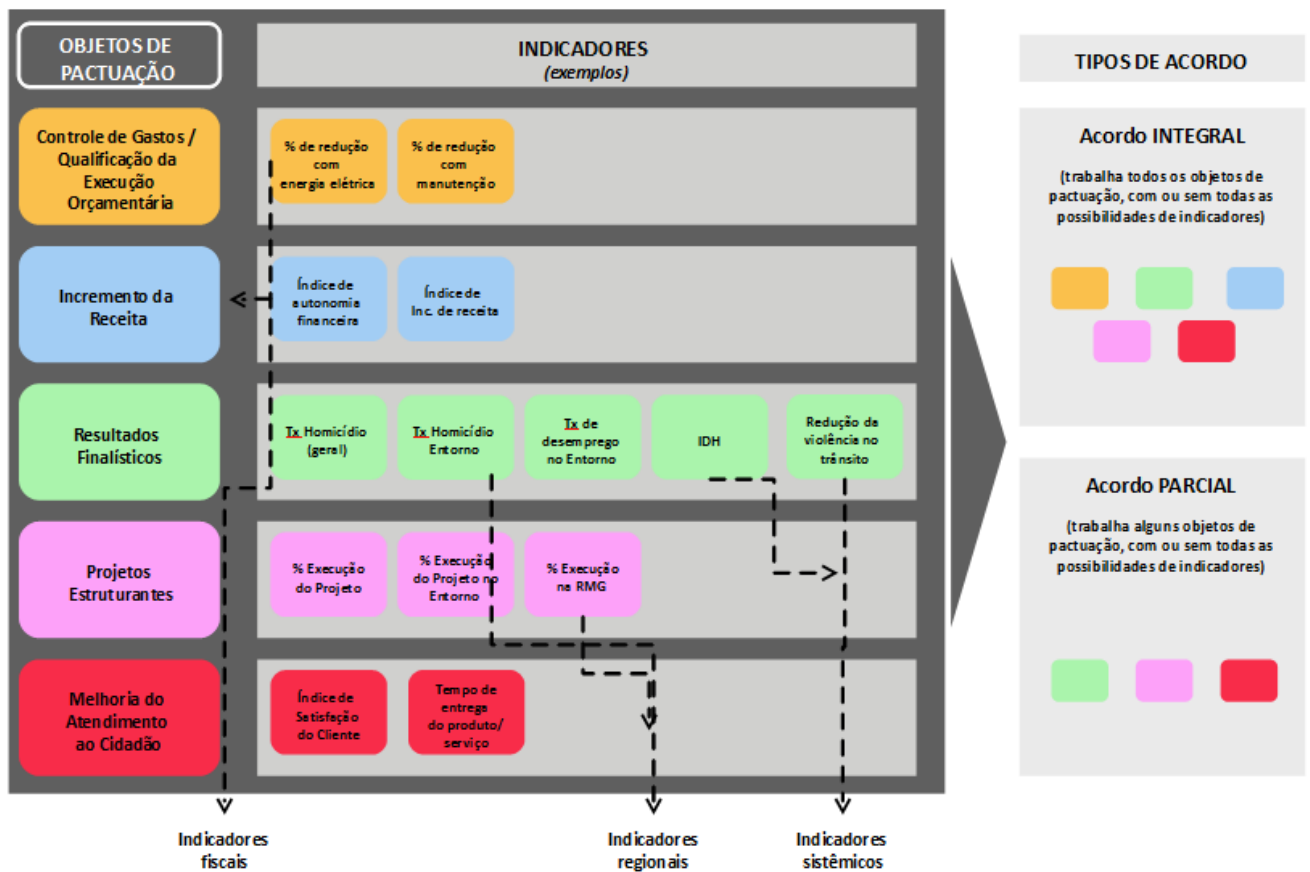


Figura 6: Objetos de pactuação e exemplos de indicadores (fonte SEGPLAN/GO)

A identificação de objetos de pactuação alinhados com as prioridades do Governo permite melhor direcionamento na busca por resultados de acordo com o órgão ou entidade ou mesmo em relação à prioridade do Governo no momento. Assim, em momentos de crise fiscal é possível dar maior ênfase aos objetos de ampliação da receita e melhoria do gasto público e em momentos em que o ajuste não se faça urgente focar em resultados finalísticos, na implementação dos projetos estruturantes e na melhoria do atendimento ao cidadão.

Assim, são possíveis dois tipos de Acordos de Resultados: integral e parcial. O primeiro contempla indicadores referentes a todos os objetos de pactuação possíveis. Já o segundo, não abrange todos os objetos de pactuação e serão usados em casos específicos como, por exemplo, aumento de receitas próprias.

A elaboração dos Acordos de Resultados, a partir dos objetos de pactuação prioritários para o momento será precedida de diagnóstico institucional e elaboração da cadeia de valor, sendo esta o ponto central para a identificação dos indicadores dos objetos de mensuração, por meio do mapeamento dos insumos, ações, produtos/serviços e impactos gerados pela organização. A partir da elaboração da Cadeia de Valor do órgão deverá ser identificado um conjunto de indicadores para mensuração do desempenho do órgão, que, sempre que possível, deverão abranger todos os 6 Es do Desempenho (eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução).

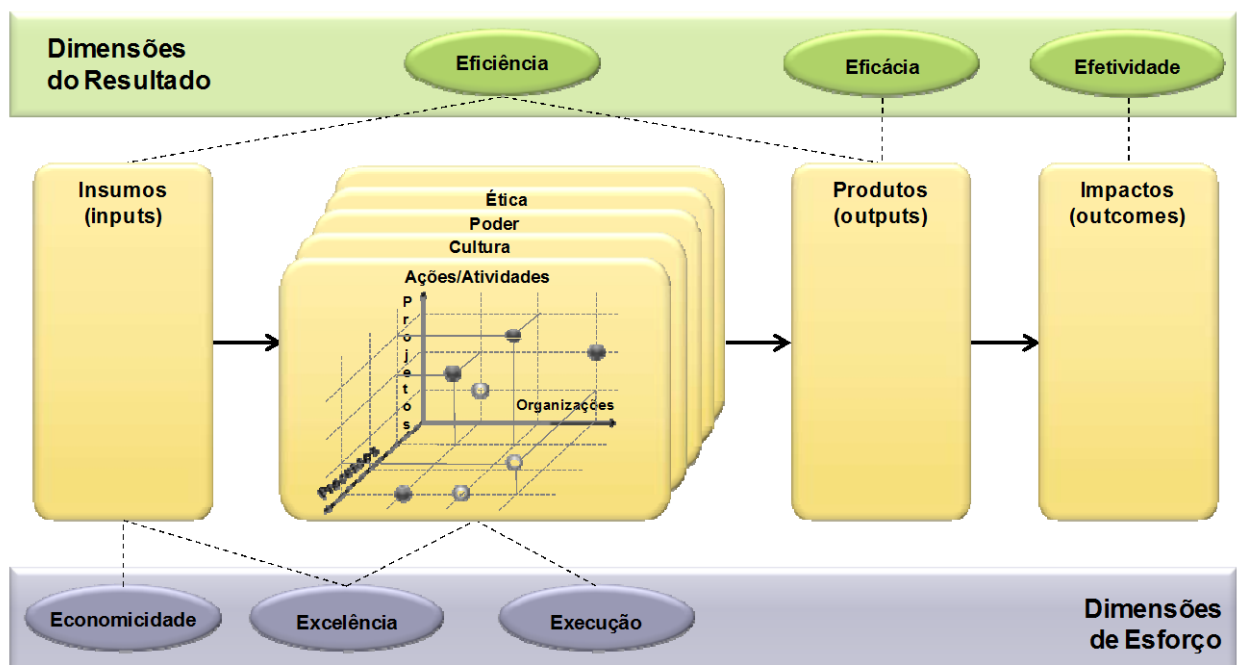


Figura 7. Cadeia de Valor e os 6 Es do Desempenho. Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Todo processo deverá ser conduzido pela Rede de Gestão para Resultados que terá como unidade central a Superintendência de Gestão de Resultados (SGR), da SEGPLAN, e como setoriais as Assessorias de Gestão de Resultados (AsGR) implementadas em cada órgão ou entidade da administração pública signatária do acordo de resultados.



Essas unidades são as responsáveis pelo alinhamento estratégico, entre as diretrizes de governo e as atividades e ações executadas pelo órgão, de modo que os indicadores e metas pactuadas no acordo estejam alinhados com a estratégia de governo.

Como estrutura complementar à Rede, é estabelecida para cada Acordo de Resultados uma Comissão de Monitoramento e Avaliação, cuja competência é a de monitorar e avaliar o cumprimento dos resultados pactuados no acordo. Essa comissão será composta por representantes das áreas central e setorial da Rede, além dos intervenientes signatários do Acordo e eventuais convidados. Além das três estruturas, a Rede contará com o apoio das demais áreas da SEGPLAN e de especialistas convidados.

O processo de monitoramento e avaliação dos acordos se dará de forma quadrimestral pela comissão de monitoramento e avaliação, sendo que a avaliação conclusiva do Acordo se dará ao final de cada exercício. Internamente, as Assessorias de Gestão para Resultados deverão promover o monitoramento mensal da execução das atividades necessárias para o cumprimento do Acordo como forma de contribuir para elaboração de relatórios de desempenho fidedignos e garantir que os resultados pactuados sejam alcançados. O monitoramento dos acordos de resultado também será integrado ao painel de controle do governador.

Além da sistemática apresentada, um ponto de destaque do modelo de gestão para resultados é o sistema de consequências desenvolvido que envolve premiações e punições atreladas ao desempenho das organizações no cumprimentos dos resultados pactuados.

Para as organizações que aderirem ao modelo e demonstrarem desempenho satisfatório em avaliação parcial serão concedidas autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras, conforme previsto na Constituição Estadual. Para os servidores poderão ser concedidos prêmios atrelados ao desempenho da organização e ao desempenho individual. Para os dirigentes a assinatura do Acordo de Resultados significa uma avaliação objetiva da sua atuação com a atribuição de uma nota, além da possibilidade da aplicação de censura pública em caso de desempenho insatisfatório. Tanto as premiações como as punições poderão variar de acordo com a abrangência do Acordo de Resultados assinado, se parcial ou integral.



O sistema de consequências estabelecido tem como objetivo reforçar a capacidade do Acordo de Resultados de alinhar as ações das organizações aos objetivos estratégicos do governo e promover o atingimento de resultados sensíveis para a sociedade goiana.

IV – MONITORAMENTO INTENSIVO DE PROJETOS COM SELO DE PRIORIDADE

O monitoramento intensivo de projetos com selo de prioridade constitui-se, de forma complementar ao Acordo de Resultados, em estratégia central do Governo do Estado para a garantia da implementação do Plano de Governo. A estratégia baseia-se em quatro pilares: i) identificação clara de prioridades estratégicas; ii) planejamento detalhado das entregas dos programas estruturantes com eliminação de entraves burocráticos de toda ordem; iii) monitoramento intensivo pela equipe da SEGPLAN; e iv) responsabilização dos líderes de programa.

A identificação das prioridades estratégicas do Governo de Goiás para o quadriênio 2012 a 2016 se deu ao longo do ano de 2011 com o estabelecimento de uma carteira de 35 Projetos Estruturantes de um total de 125 Programas previstos no Plano Plurianual, estando em fase de ajuste com a criação do PAI-Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento de Goiás.

O modelo de monitoramento das prioridades estratégicas do Governo integra-se ao desenho definido do PPA, classificando como Projetos Estruturantes os Programas do PPA selecionados por sua relevância para a estratégia governamental. A adoção da estrutura do PPA garante a vinculação dos projetos estruturantes com a execução financeira-orçamentária fortalecendo a vinculação entre planejamento e orçamento.

Uma vez identificados os projetos estruturantes em 2011, o trabalho tem prosseguimento no ano de 2012 com o detalhamento das entregas de cada projeto. No ano de 2012 foram definidos e implementados selos de prioridade para o conjunto de projetos essenciais à efetividade da gestão constantes do PAI-Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento de Goiás. Nesse sentido, a metodologia definidas para os Projetos Estruturantes vai além do modelo tradicional adotado para o PPA, identificando as principais etapas que deverão ser cumpridas para a entrega definitiva dos produtos com seus respectivos prazos, além do desdobramento das metas anuais de produção em metas mensais.



O modelo tradicional de monitoramento do Programa Plurianual identifica ao longo dos meses os produtos entregues a partir da aplicação dos recursos públicos estaduais. Assim, um programa de recapeamento de rodovias poderá prever que ao longo de um ano serão recapeados 417 km e o órgão gestor do programa apresentará mensalmente a quantidade de quilômetros recapeados. O modelo de monitoramento intensivo de projetos estruturantes aprofundará tanto o planejamento como o monitoramento da implementação deste produto. A meta de 417 km deverá ser desdobrada em trechos e para cada trecho deverão ser detalhadas as etapas necessárias para sua conclusão. Um atraso que no modelo tradicional apenas é identificado na data prevista para entrega dos produtos passa a ser detectado com meses de antecedência, permitindo ao gestor concentrar esforços para que a meta seja cumprida conforme o previsto. A figura abaixo apresenta um exemplo de detalhamento no modelo de monitoramento intensivo dos estruturantes.

MODELO PROJETOS ESTUTURANTES E COM SELO DE PRIORIDADE

	Nome	Duração	Início	Término
1	TRECHO 01 - Caiapônia - Iporá - (GO-221) - 112 km	88 dias	13/03/12 08:00	12/07/12 17:00
2	Licitação	14 dias	13/03/12 08:00	30/03/12 17:00
3	Elaboração de Projeto Executivo	28 dias	02/04/12 08:00	09/05/12 17:00
4	Recapeamento	47 dias	09/05/12 08:00	12/07/12 17:00
5	TRECHO 02 - Montes Claros de Goiás - Diorama (GO-174) - 32,1 km	39 dias	13/03/12 08:00	04/05/12 17:00
6	Licitação	10 dias	13/03/12 08:00	26/03/12 17:00
7	Elaboração do Projeto Executivo	10 dias	26/03/12 08:00	06/04/12 17:00
8	Recapeamento	20 dias	09/04/12 08:00	04/05/12 17:00

Figura 8. Monitoramento intensivo de projetos estruturantes.

O planejamento detalhado dos Projetos Estruturantes possibilitará o monitoramento intensivo do andamento da execução pela Secretaria de Gestão, Planejamento e Finanças. Com informações detalhadas e atualizadas mensalmente, a SEGPLAN ampliará sua capacidade de coordenação das ações governamentais, podendo identificar e buscar a solução para restrições que estejam dificultando a implementação das prioridades do Governo. O novo modelo de pressupõe uma SEGPLAN mais atuante e pró-ativa, que, além de cobrar o cumprimento das metas pactuadas, apoia os gestores no desenvolvimento de seus projetos. A previsão é da realização de monitoramento mensal a partir do segundo trimestre de 2012 por meio de reuniões mensais com os líderes e líderes-adjuntos de cada projeto.

A designação de líderes de projetos compõe a estratégia de responsabilização pensada para o programa. Cada líder designado terá seu nome vinculado aos relatórios mensais de monitoramento dos projetos, com a identificação do “status” que poderá ser classificado como “de acordo com o cronograma”, “com atraso inferior a dois meses em relação ao planejado” e “com atraso superior a dois meses em relação ao planejado”. Cada status será identificado pelas cores “verde”, “amarelo” e “vermelho” que permitem aos gestores identificar de forma clara e direta o andamento dos projetos.

Além do relatório mensal que será encaminhado para os líderes, secretários envolvidos na execução do projeto, além do Secretário de Gestão, Planejamento e Finanças, e para o Governador, o modelo de responsabilização prevê a realização de reuniões quadrimestrais do Comitê de Monitoramento dos Projetos Estruturantes. Nesta reunião, o Líder do Projeto deverá apresentar os resultados alcançados, as dificuldades enfrentadas e as perspectivas futuras do projeto, tudo com base no planejamento detalhado realizado no início do ano.

Os relatórios quadrimestrais de monitoramento dos projetos estruturantes serão incorporados ao processo de monitoramento e avaliação dos Acordos de Resultados e comporão o resultado final da avaliação institucional das organizações estaduais.

PAINEL DE CONTROLE DO GOVERNADOR

Complementa a estratégia traçada para a garantia da implementação dos resultados do Governo a utilização intensiva de tecnologia para consolidação de informações atualizadas sobre desempenho governamental em um painel eletrônico. Batizado de Painel de Controle do Governador, o projeto tem como objetivo servir de fonte de informações para os Secretários de Estado e principais dirigentes do Governo sobre o desempenho nas respectivas áreas de atuação.



O Painel de Controle do Governador terá três fontes principais de informações, não sendo excluída a possibilidade de ampliação de seu escopo. A Secretaria da Fazenda será responsável por apresentar informações fiscais, o comportamento da receita, os principais indicadores relacionados à dívida pública do Estado e da Lei de Responsabilidade Fiscal. A Superintendência Central de Planejamento da SEGPLAN alimentará a base de dados com informações atualizadas sobre o estágio de implementação dos Projetos Estruturantes e programas com Selo de Prioridade (PAI) e a Superintendência de Gestão de Resultados da mesma secretaria alimentará o sistema com os resultados finalísticos e o desempenho das organizações na realização de suas atividades de rotina.

Sempre que possível, as informações deverão incorporar a perspectiva de evolução do desempenho do Governo do Estado ao longo do tempo e sua comparação em relação a outras unidades da federação. Essas dimensões de análise permitirão aos gestores estaduais identificar as necessidades de melhoria dos resultados do Estado para o alcance da visão de futuro do governo: transformar Goiás no maior polo nacional de desenvolvimento econômico e social.

CONCLUSÃO

A trajetória de implementação de um modelo de gestão para resultados no estado de Goiás está dando seus primeiros passos. Em que pese estar baseado e inspirado em experiências mais maduras em andamento do país, busca trazer aspectos peculiares adequados a realidade regional. Um desses aspectos é a meritocracia já implementada e em fase de avaliação no seu primeiro ciclo. Destaca-se também a adoção de pactuação de resultados em dimensões específicas como a ampliação das receitas e a qualificação do gasto público, diferentemente de outros estados da federação que adotaram contratualização de dimensões mais amplas de resultados.

A recente adoção do selo de prioridade ao conjunto de projetos mais importantes do PPA vai contribuir ainda mais para a consolidação de novas práticas de gestão voltadas para a efetividade e para os resultados que a sociedade deseja.



AUTORIA

Giuseppe Vecci – Secretário de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás.

Endereço eletrônico: segplan@segplan.go.gov.br

Evaldo Bazeggio – Consultor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: evaldo@institutopublix.com.br

Thiago Alvim – Consultor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: thiago.alvim@institutopublix.com.br

