



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

REDE DE CONSULTORES INTERNOS DO ESTADO DA BAHIA (RCI – BA): INSTRUMENTO DE AUMENTO DA GOVERNANÇA DA MÁQUINA PÚBLICA ESTADUAL

Rafael Castro Mello Carvalho



REDE DE CONSULTORES INTERNOS DO ESTADO DA BAHIA (RCI – BA): INSTRUMENTO DE AUMENTO DA GOVERNANÇA DA MÁQUINA PÚBLICA ESTADUAL

Rafael Castro Mello Carvalho

RESUMO

A SAEB, objetivando aumentar a capacidade de disseminar tecnologias de gestão, implementou a Rede de Consultores Internos (RCI – Ba). Formada por servidores efetivos de carreiras de nível superior, a RCI conta com cem consultores que, após cento e quarenta horas de capacitação, tornaram-se aptos a disseminar as tecnologias de gestão mais demandadas pela máquina pública estadual: Planejamento Estratégico com Balanced Scorecard (PEBSC), Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), Análise e Melhoria de Processos (AMP) e Metodologia de Pesquisa de Satisfação (MPS). Além da economia com o uso de consultoria interna (setenta por cento), a RCI fortalece a aprendizagem organizacional e é um instrumento de valorização do servidor. Desde o lançamento (julho de 2011), a Rede de Consultores já atuou em dez organizações estaduais, destacando-se o trabalho de elaboração do Plano Estratégico da Secretaria para Assuntos da Copa do Mundo Fifa Brasil 2014 (Secopa) e da Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia) e o de Análise e Melhoria dos Processos Tributários na Secretaria da Fazenda. É o servidor público estadual atuando como protagonista da modernização da máquina pública.

SUMÁRIO

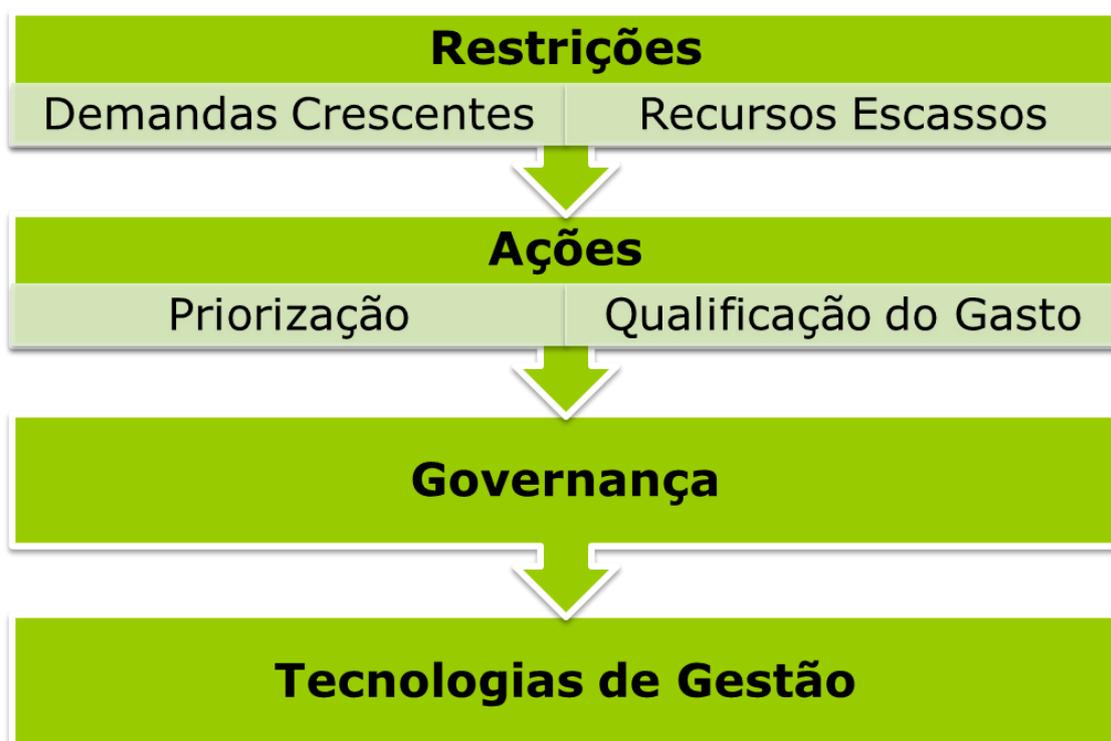
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 Geral.....	10
2.2 Específicos.....	11
3 MÉTODO.....	11
4 A FORMAÇÃO DA REDE DE CONSULTORES INTERNOS DO ESTADO DA BAHIA.....	11
4.1 Projeto e fonte de financiamento.....	11
4.2 Seleção da empresa e preparação para formação.....	15
4.3 Modelo de gestão da Rede.....	16
4.4 Seleção e formação dos servidores.....	17
4.5 Preparação para implementação da Rede.....	19
5 Implementação da Rede.....	20
6 Conclusão.....	22
Referências.....	24

1 INTRODUÇÃO

Num cenário caracterizado por demandas crescentes e mais qualificadas e recursos escassos em consequência dos limites objetivos à ampliação da tributação, à Administração Pública, nas três esferas (municipal, estadual e federal) impõe-se o desafio de ampliar-lhe a governança – capacidade dos governos em formular, implementar políticas públicas e cumprir as suas funções.

Para tanto, torna-se imprescindível a adoção, no ciclo de planejamento, execução, controle e avaliação (PDCA), tanto no nível de governo, quanto no de cada organização que o compõe, de tecnologias de gestão – instrumentos, técnicas, métodos e modelos gerenciais que contribuam para atingimento dos resultados organizacionais (Figura I).

Figura I – Estado Contemporâneo – Desafios à Administração Pública



Fonte: Superintendência de Gestão Pública (SGP)

Nesse contexto, o governo baiano, por meio da Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB), em 2007, levando-se em conta um amplo diagnóstico construído, em 2006, pela equipe de transição, e de uma pesquisa junto às organizações públicas estaduais quanto à adoção, por elas, de tecnologias de gestão, lançou o Plano Diretor de Gestão do Estado da Bahia (PDG).

O PDG é uma estratégica sistêmica da Secretaria da Administração do Estado da Bahia¹ e, com ela, objetiva-se disseminar tecnologias de gestão adequadas à realidade de cada organização, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pelo Poder Executivo estadual.

A Superintendência de Gestão Pública (SGP)/SAEB, unidade responsável pela implementação do Plano Diretor, cuidou de suportar a implementação do PDG em um modelo de melhoria da gestão com base no estado da arte da gestão e totalmente alinhado às especificidades da área pública. Assim, adotou a Superintendência, como referencial metodológico, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

O MEGP é um sistema gerencial constituído de oito partes integradas que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

Alicerçado em fundamentos consagrados da gestão e nos princípios constitucionais da Administração Pública (Figuras II e III), por meio do Modelo, as práticas de gestão² das organizações públicas são comparadas ao estado da arte.

¹Em 2007, no lançamento do Plano, o secretário da Administração, Sr. Manoel Vitorio da Silva Filho, apresentou como desafio da sua gestão transformar a SAEB em provedora sistêmica de tecnologias de gestão.

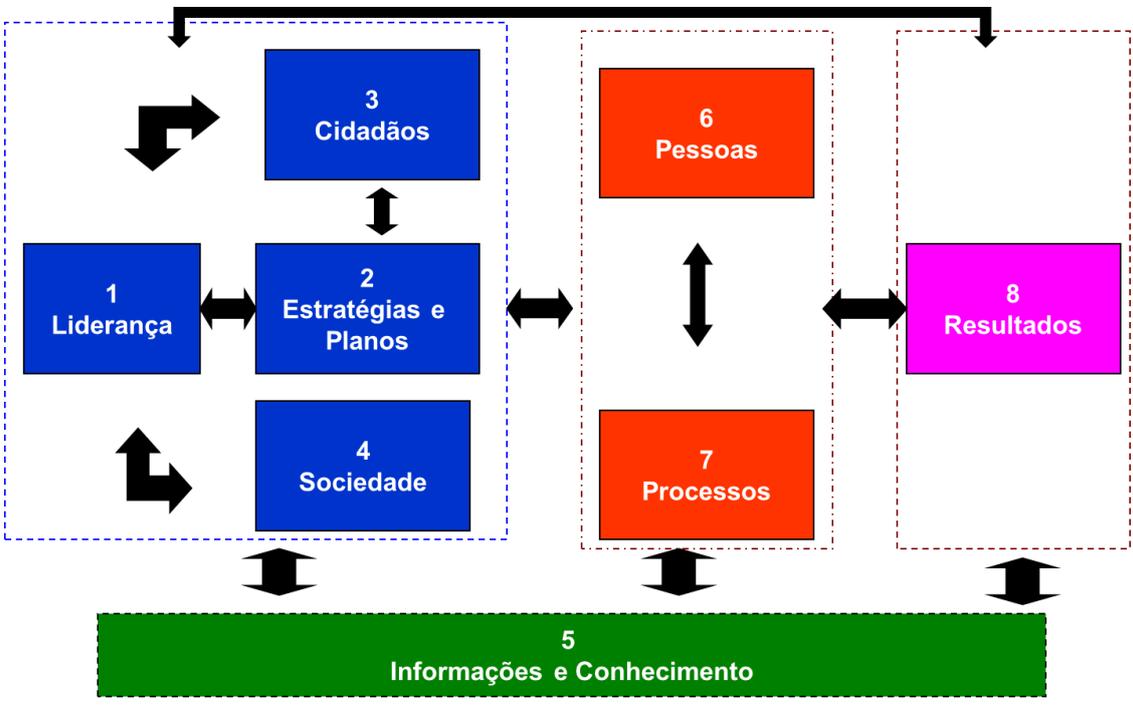
² Atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Figura II – Fundamento de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP – Versão 2009.1

Figura III – Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP – Versão 2009.1 – Adaptado

Na implementação do MEGP, utiliza-se a tecnologia de gestão Autoavaliação da Gestão Pública – procedimento por meio do qual uma organização realiza um diagnóstico do seu sistema de gestão, tendo como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública como a aplicação dele por meio da Autoavaliação da Gestão são disseminados, em nível nacional, pelo Gespública – Programa do governo federal que tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

A SAEB firmou, então, parceria com o Programa Gespública – filial Bahia, com o intuito de:

- disseminar o MEGP nas organizações públicas estaduais adesas ao PDG;
- capacitar a equipe técnica da SGP nos instrumentos de Autoavaliação da Gestão.

Ao mesmo tempo em que se utilizavam os consultores do Gespública para disseminar o Modelo nas secretarias, autarquias e fundações do Executivo Estadual, técnicos da Superintendência de Gestão Pública participavam tanto de capacitações promovidas pelo núcleo do Programa federal da Bahia, quanto presenciavam a implementação da tecnologia de gestão.

A partir da aplicação dos instrumentos de Autoavaliação, comparam-se as práticas de gestão da organização com o estado da arte da gestão, identificando-se oportunidades de melhoria. E, em sendo priorizadas, a implementação das oportunidades de melhoria implica, via de regra, a disseminação de tecnologias de gestão.

Com o intuito de preparar-se para demandas das organizações públicas estaduais advindas da adoção do MEGP, a SGP/SAEB identificou duas estratégias de ação em prol do aumento da capacidade de disseminar tecnologias de gestão:

- qualificar a equipe técnica na disseminação das tecnologias de gestão mais demandadas pelas órgãos e entidades estaduais;
- firmar parcerias com organizações públicas (estatais e não estatais) voltadas à melhoria da gestão.

As estratégias adotadas surtiram efeito, e, de 2007 a 2010, uma série de ações de disseminação de tecnologia de gestão foi direcionada aos órgãos do Executivo estadual (Quadro I).

Quadro I – Ações de Disseminação de Tecnologias de Gestão

Órgãos	TECNOLOGIAS DE GESTÃO					
	Planejamento estratégico	Análise e melhoria de processos	Metodologia de gerenciamento de projetos	Metodologia de pesquisa de satisfação	Sistemática de monitoramento e avaliação	Autoavaliação da gestão
Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR)	X		X			
Centro Estadual de Oncologia (Cican)	X	X				X
Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN)	X				X	X
Instituto de Meio Ambiente (IMA)					X	X
Instituto de Gestão das Águas (Ingá)	X				X	
Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia (Irdeb)	X				X	
Instituto Mauá					X	X
Procuradoria Geral do Estado (PGE)			X			
Plano de Saúde dos Servidores Públicos Estaduais (Planserv)				X		
Polícia Militar do Estado da Bahia (PM-Ba)				X		

Órgãos	TECNOLOGIAS DE GESTÃO					
	Planejamento estratégico	Análise e melhoria de processos	Metodologia de gerenciamento de projetos	Metodologia de pesquisa de satisfação	Sistemática de monitoramento e avaliação	Autoavaliação da gestão
Secretaria da Administração do Estado da Bahia			X	X	X	X
Secretaria da Educação (SEC)						X
Secretaria para Assuntos da Copa do Mundo Fifa Brasil 2014 (Secopa)		X				
Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI)			X			
Secretaria da Infraestrutura do Estado da Bahia (Seinfra)		X				
Secretaria da Indústria e Comércio (SICM)			X			
Superintendência de Construções Administrativas do Estado da Bahia (Sucab)					X	X
Superintendência de Desportos do Estado da Bahia (Sudesb)	X				X	X
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)		X		X	X	X
TOTAL	37					

Fonte: Superintendência de Gestão Pública (SGP)

Com a tendência ao aumento de demanda por soluções gerenciais, evidenciado tanto pela análise das disseminações, ano a ano, no período ora mencionado, quanto pela nova pesquisa sobre tecnologia de gestão (Quadro II) realizada em 2009, era necessário encontrar estratégias/instrumentos que respondessem ao desafio de manter a SAEB como provedora sistêmica de tecnologia de gestão.

Quadro II – Grau de Utilização de Tecnologias de Gestão – Poder Executivo Estadual – 2009

Tecnologia de gestão	Grau de utilização na administração pública estadual	
	Sim	Não
AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO	35%	65%
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	67%	33%
SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	62%	38%
PADRONIZAÇÃO DE PROCESS	30%	70%
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22%	78%
PESQUISA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	27%	73%
ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44%	56%

Fonte: pesquisa SGP/SAEB – 2009

À primeira vista, duas escolhas pareciam óbvias e não excludentes:

- uso de consultoria externa (parcerias e contratação via licitação);
- ampliação da equipe técnica.

Ambas as escolhas, utilizadas isoladamente ou não, traziam implicações a serem consideradas:

- o uso de consultoria externa, para ser viabilizada, implicava uma série de procedimentos formais (licitação, termos de parcerias, convênios) que demandavam tempo, correndo-se o risco de a governança não estar em prontidão quando da solicitação da tecnologia de gestão;

- o trabalho de disseminação de tecnologias de gestão pode – e deve – ser considerado como um projeto – produto específico (adaptado à realidade da organização), com prazo de início e fim; nesses termos, aumentar, portanto, a equipe técnica para o número necessário de servidores (um exercício de futurologia, visto ser a implementação do Plano de Diretor de Gestão (PDG) feita por meio de adesão voluntária) levaria a momentos de ociosidade ao corpo de funcionários.

Definiu-se, então, adotar uma estratégia que por meio da qual se garantissem, ao mesmo tempo, a governança necessária (prontidão) e a utilização eficiente dos recursos. E essa estratégia se basearia no uso do principal capital de que dispõe a máquina pública: o servidor.

Iniciou-se, então, o desafio de formar a Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia (RCI – Ba).

Neste artigo, são apresentados primeiramente os objetivos que se quer alcançar com este documento.

Depois, são explicitados, passo a passo, como se deram a formação a implementação da Rede, iniciando-se pela Formação, descrevendo-se as subetapas Projetos e Fonte de Financiamento; Seleção da Empresa e Preparação para Formação; Modelo de Gestão da Rede, Seleção e Formação dos Servidores e, por último, Preparação para Implementação.

Logo em seguida, descreve-se a Implementação da Rede, passando pela Conclusão e finalizando nas Referências.

2 OBJETIVOS

Geral

Apresentar o processo de formação e implementação da Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia (RCI), bem como os desafios impostos à Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB) para tanto.

Específicos

- Apresentar o processo de formação da Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia.
- Apresentar o processo de implementação da Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia.
- Refletir acerca dos desafios que se impõem à manutenção e desenvolvimento da Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia.

3 MÉTODO

Pesquisa de campo e bibliográfica.

4 A FORMAÇÃO DA REDE DE CONSULTORES INTERNOS DO ESTADO DA BAHIA

Projeto e fonte de financiamento

Ao tempo em que se debruçava para construir o projeto para formação da Rede, a SGP buscava encontrar fonte para financiar a ação.

No que diz respeito à fonte de financiamento, o Estado da Bahia, desde 2006, é um dos signatários de um contrato entre a União, por meio da Caixa Econômica Federal, e os Estados e o Distrito Federal para executar o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (Pnage).

O Pnage, financiado com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), tem como objetivo geral melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas dos Estados e do Distrito Federal, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público.

Dividida em componentes (1 – Fortalecimento da Capacidade de Planejamento e de Gestão de Políticas Públicas; 2 – Desenvolvimento de Políticas e da Capacidade de Gestão dos Recursos Humanos; 3 – Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos;

4 – Fortalecimento dos Mecanismos de Transparência Administrativa e de Comunicação; 5 – Modernização da Gestão da Informação e Integração dos Sistemas de Tecnologia de Informação; 6 – Administração do Projeto), a execução de ações por meio do Pnag e está vinculada a uma série de condicionantes e regras, próprias de um programa financiado por recursos externos.

A primeira providência, elaborado o projeto, foi verificar o grau de aderência entre a efetividade da implementação da Rede de Consultores e os objetivos que se querem alcançar com a execução do Pnag (de forma sucinta, ampliar a governança pública³ dos Estados e do Distrito Federal).

E esse alinhamento se ratifica a partir da análise da componente 3 – Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos.

No que diz respeito ao projeto de formação da Rede, a primeira decisão tomada foi escolher as tecnologias de gestão nas quais os servidores públicos seriam formados. E, para tanto, levou-se em consideração o resultado da pesquisa realizada pela Superintendência de Gestão Pública em 2009 (Quadro II). Nela, fica evidenciada a expectativa de demanda para o Planejamento Estratégico, a Autoavaliação da Gestão, a Padronização de Processos, a Pesquisa de Satisfação (interna – Clima Organizacional, e externa – Usuário), a Elaboração e Gestão de Projetos e a Sistemática de Monitoramento e Avaliação.

Utilizando-se este primeiro critério, era necessário analisar a necessidade de mais consultores “ad hoc” ante a oferta em prontidão para disseminar cada tecnologia de gestão.

E, dentre as ferramentas de gestão, contava a Secretaria gestora do PDG, para disseminar a Autoavaliação da Gestão, além dos técnicos da SGP, com um grupo de consultores vinculados ao Programa Gespública, com o qual mantém a SAEB uma parceria.

³Governança Pública – É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes, o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura as partes interessadas: equidade; transparência e responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e às políticas de consequência. (Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP – Versão 2009.1)

E, em que pese à possibilidade de ser disseminada isoladamente, uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação, via de regra, está vinculada a uma das outras tecnologias de gestão.

Desse modo, utilizando-se este três critérios – expectativa de demanda, oferta de consultores e vinculação entre as tecnologias de gestão – chegou-se ao seguinte portfólio no qual seriam formados os servidores:

- Planejamento Estratégico com Balanced Scorecard (PEBSC);
- Análise e Melhoria de Processos (AMP);
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP);
- Metodologia de Pesquisa de Satisfação (MPS).

O próximo passo, ainda na elaboração do projeto para formação da Rede, era definir o público-alvo e a forma de seleção.

A intenção da SAEB era garantir a internalização e a perenização do conhecimento no que diz respeito às tecnologias de gestão disseminadas no seio da Administração Pública. E, para tanto, o melhor estrato, recorte, eram os servidores públicos efetivos. E, ante a complexidade da ação, aqueles pertencentes às carreiras de nível superior.

No que diz respeito à identificação do servidor para participar da formação, em respeito aos princípios por meio dos quais se rege a ação pública – especialmente, a impessoalidade -, definiu-se pela seleção aberta a todos os servidores públicos efetivos de carreiras de nível superior.

Era necessário definir a grade de formação. Além dos conhecimentos específicos em cada tecnologia de gestão, tanto em termos teóricos, quanto práticos, o servidor-consultor, é imprescindível dotá-lo de conhecimentos em consultoria e aprendizagem, além de informações gerais sobre gestão, indicadores, monitoramento e avaliação e da própria estratégia adotada pela Secretaria da Administração na disseminação de tecnologias de gestão (Quadro III).

Quadro III – Grade de Capacitação – Formação da RCI – Ba

FORMAÇÃO	MATÉRIA	CARGA HORÁRIA	CARGA HORÁRIA POR TECNOLOGIA DE GESTÃO			
			PEBSC	AMP	MGP	MPS
GERAL	SEMINÁRIO Plano Diretor de Gestão (PDG)	8	180	180	200	164
	SEMINÁRIO FUNCIONALIDADES SISTÊMICAS	8				
	INTRODUÇÃO À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	20				
FORMAÇÃO PEDAGÓGICA	FORMAÇÃO DE CONSULTOR	40				
	FORMAÇÃO DE INSTRUTOR	40				
FORMAÇÃO ESPECÍFICA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BALANCED SCORECARD (PEBSC)	40				
	ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS (AMP)	40				
	METODOLOGIA DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO (MPS)	24				
	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (MGP)	60				
	ESTUDO DE CASO	24				

Fonte: Superintendência de Gestão Pública (SGP)

Seleção da empresa e preparação para formação

Finda a fase de elaboração do projeto e busca de financiamento, era necessário executar todos os procedimentos para seleção da organização à qual caberia formar a Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia (RCI – Ba).

Contando com recursos de fonte de operações de crédito, durante a seleção, teria que se obedecer às regras emanadas pelo BID e dispostas no contrato firmado entre o Estado da Bahia e a Caixa Econômica Federal.

E, como se verificou serem importantes, como critérios de seleção, tanto o custo, quanto a qualidade, definiu-se pela escolha da Seleção Baseada na Qualidade e no Preço (SBQC), uma das modalidades possíveis.

Passou-se, então, à elaboração dos instrumentos de seleção: Solicitação de Proposta (SDP), Termo de Referência, Edital, submetendo-os à análise da assessoria jurídica (Procuradoria Geral do Estado) e da Unidade de Coordenação Estadual (UCE) do Pnage.

Com parecer favorável à abertura do certame licitatório, tanto técnico, quanto jurídico, foi publicada, em grandes jornais de circulação nacional, um Pedido de Manifestação de Interesse (PMI), ao qual responderam dez empresas e/ou consórcios.

Da análise prévia, restaram não mais que quatro licitantes, aos quais foi solicitado enviar proposta técnica e comercial.

Declarado o consórcio vencedor da SBQC, cuidou a SGP/SAEB de fazer os últimos ajustes para celebração do contrato.

E o primeiro produto a ser apresentado pela empresa foi o Plano de Trabalho. Dele constavam as datas e atividades que seriam desenvolvidas/executadas ao longo da vigência do contrato (11 meses).

Logo em seguida, foram entregues o **Edital de Seleção dos Servidores** e as propostas de **Seleção dos Servidores** que participariam da formação e da **Capacitação**.

Ressalte-se que, resultado da evolução pela qual passou a área sistêmica de capacitação de pessoas da SAEB, as capacitações **Seminário Plano Diretor de Gestão (PDG)**, **Introdução à Gestão das Organizações (IGO)** e **Formação de Instrutor** foram ministradas pela equipe da Secretaria, cabendo ao consórcio contratado responsabilizar-se pela infraestrutura necessária (espaço físico, equipamento, material didático, material acessório e alimentação).

Outro ponto importante a ser destacado refere-se à definição dos itens de avaliação dos servidores selecionados. Foram estabelecidos critérios objetivos (frequência: setenta e cinco por cento; desempenho: setenta por cento) como valores mínimos para os servidores serem aprovados em cada item da grade de capacitação.

Ao longo da execução do contrato, as proposta de cada capacitação, especificamente, foi entregue e devidamente validada pela contratante.

Modelo de gestão da Rede

Enquanto todos os procedimentos necessários à seleção da empresa que se encarregaria da formação da Rede eram realizados, a equipe de técnicos da SGP cuidava de elaborar o Modelo de Gestão da Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia.

Formada por servidores públicos efetivos de carreiras de nível superior espalhados em órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, com vinculação hierárquica às organizações em que estão em exercício e técnica à SGP/SAEB quando atuarem como consultores internos, um concerto, portanto, complexo, certeza havia de que seria necessário dotar esta estratégia inovadora de um modelo fluido o suficiente para não comprometer o que caracteriza uma rede e com procedimentos formais a partir dos quais se garantisse a harmonia entre os membros.

Em linhas gerais, deste modelo constam:

- os fluxos operacionais a partir dos quais a Rede é implementada (**seleção e convocação do consultor interno; avaliação do consultor interno; e aperfeiçoamento do consultor interno**);
- os instrumentos, documentos de que se fazem uso na gestão da Rede;
- a definição dos atores (coordenador da Rede, consultor interno, coordenador técnico da tecnologia de gestão, chefe imediato do consultor interno) e o papel desempenhado por cada um deles.

Destaque-se especial deve ser dado às regras e aos instrumentos de avaliação do consultor interno e os critérios para permanência dele na RCI – Ba.

No que diz respeito à avaliação, ela é feita pelo próprio consultor interno (Autoavaliação), pelo coordenador técnico da tecnologia de gestão (servidor da Superintendência de Gestão Pública a quem cabe gerir tecnicamente a disseminação da TG garantindo a qualidade da ação) e pelo órgão alvo da implementação.

Outro ponto que merece ser ressaltado diz respeito à remuneração do consultor. Utilizando-se a legislação sobre instrutoria interna do Estado da Bahia (Leis nºs 10.851 e 12.047 e Decreto nº 11.073), no modelo de gestão, definiu-se que, na atuação do consultor, ele faria jus à remuneração definida na legislação supracitada.

Seleção e formação dos servidores

À seleção para a Rede deu-se ampla publicidade, utilizando-se, para tanto, de todos os instrumentos de comunicação de que dispõe a máquina pública estadual (Diário Oficial do Estado (DOE), sites institucionais, *newsletter*, correio eletrônico, etc.).

Resultado de divulgação intensa, mais de 1000 servidores inscreveram-se. Era necessário, porém, validar as inscrições verificando se os potenciais candidatos atendiam aos requisitos definidos (servidor efetivo de carreira de nível superior).

Dessa análise, restaram quinhentos candidatos, numa concorrência de quatro candidatos por vaga (cento e vinte e cinco vagas estabelecidas em edital – quadro IV).

Ressalte-se que a prova de seleção foi composta por duas partes: parte subjetiva – redação sobre um tema da área de gestão pública – e questões objetivas, versando sobre a gestão.

Ademais, para ambas as partes – subjetiva e objetiva –, estabeleceu-se um *score* mínimo – cinquenta – abaixo do qual o candidato não teria a redação avaliada.

Quadro IV – Quadro de Vagas – Seleção Rede

TECNOLOGIA DE GESTÃO	VAGAS
PEBSC	50
AMP	25
MGP	25
MPS	25
TOTAL	125

Fonte: Superintendência de Gestão Pública – SGP/SAEB

Selecionados os servidores, todos eles participaram do Seminário PDG, durante o qual foram dadas as boas-vindas e apresentado o plano de capacitação (cada servidor recebeu a grade de cursos, com horários, dias e turno).

Houve também uma explanação sobre o Plano Diretor de Gestão, e como se inseria a Rede nesse contexto. Noções básicas sobre indicadores, monitoramento e avaliação também foram dadas (o nível de detalhamento desses itens requeridos para cada tecnologia de gestão seria dado nos próximos passos da formação).

Alguns ajustes nos dias, turnos e horários na grade de cada servidor foram feitas, visando adaptá-la à disponibilidade de cada candidato-consultor.

Objetivando garantir à qualidade das capacitações, fez-se constar do contrato com o consórcio vencedor do certame licitatório a presença, constante, de um técnico da SGP nas capacitações realizadas.

Ademais, tanto a avaliação do técnico da Superintendência, quanto aquela feita pelos capacitandos eram levadas em consideração na validação de cada produto entregue pela consultoria.

Deu-se, então, continuidade à execução da grade de capacitação. Os servidores, como previsto em edital, passaram pelas Formações Geral, Específica e Pedagógica.

Durante elas, foram os candidatos apresentados a noções sobre gestão, a técnicas de facilitação de aprendizagem e consultoria e a conhecimentos específicos de cada tecnologia de gestão.

Destaque-se que, ao final do processo, aos grupos de servidores foi solicitado aplicar o conhecimento específico de cada tecnologia de gestão em uma realidade da Administração Pública Estadual (**Trabalho de Grupo**), do que resultou numa reflexão qualificada acerca da interação dos diversos saberes na disseminação de ferramentas gerenciais.

Aplicando-se as regras de avaliação definidas ainda na fase de ajustes com a consultoria e amplamente divulgados aos servidores, pouco mais de cem funcionários públicos lograram êxito no processo de formação, tendo sido proclamados consultores internos em cerimônia em julho de 2011, no mesmo período em que foi publicado o decreto (13.244, de 29 de agosto de 2011) criando a Rede de Consultores Internos do Estado da Bahia.

Preparação para implementação da Rede

Finda a etapa de formação, era necessário preparar tanto o método, quanto os instrumentos de disseminação e – mais do que isso – capacitar os consultores internos no padrão definido pela Superintendência de Gestão Pública para implementar as tecnologias de gestão.

Debruçaram-se os coordenadores técnicos a fim de, baseando-se nas informações repassadas aos consultores internos durante a formação e levando-se em conta a expertise por ele adquirida, definir o roteiro para disseminar e elaborar os instrumentos usados nesses processos.

Finalizados todos os instrumentos necessários, os consultores internos foram convocados a participar de nova rodada de capacitação (quarenta horas por tecnologia de gestão).

Finda esta etapa, os consultores foram ranqueados levando-se em conta o desempenho obtido durante a formação e na fase de capacitação no padrão de disseminação (média aritmética entre esses dois itens).

5 IMPLEMENTAÇÃO DA REDE

No fim de 2011, estava a RCI pronta para ser posta em implementação. Visando garantir a complementaridade necessária a um trabalho complexo e inédito com esse, a Superintendência de Gestão Pública, pelo menos para os primeiros trabalhos, definiu que todas as disseminações seriam feitas com, no mínimo, dois consultores.

E o primeiro trabalho desenvolvido foi a implementação do Plano Estratégico da Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenbahia.

A esse se seguiu uma série de ações de disseminação de tecnologia de gestão nas áreas de melhoria de processos, gerenciamento de projetos e planejamento estratégico (Quadro V).

Assim como aconteceu durante a formação, todas as ações de disseminação contam com o acompanhamento, a supervisão do coordenador técnico, ao qual cabe analisar o trabalho desenvolvido, fazer os ajustes necessários, dialogar tanto com os consultores, quanto com os órgãos e proceder, ao final do processo, às ações necessárias para avaliar o consultor interno (autoavaliação, avaliação da Coordenação Técnica e avaliação da organização).

Quadro V – Painel dos Órgãos Assistidos pela RCI – Ba

PAINEL DOS ÓRGÃOS ASSISTIDOS PELA RCI				
Item	Órgão	Tecnologias de gestão	Consultores internos utilizados	Consultores utilizados/ Total Rede
1	DESENBAHIA	PEBSC	2	28%
		MGP	2	
2	IRDEB	PEBSC	2	
3	SEDES	AMP	2	
	SEDES	PEBSC	2	
4	SECOPA	PEBSC	2	
5	SEFAZ	AMP	8	
7	SEPLAN	PEBSC	2	
8	SERINTER	PEBSC	2	
9	MAUA	PEBSC	2	
10	PGE	AMP	2	

Fonte: Superintendência de Gestão Pública

6 CONCLUSÃO

Inovações, ações consideradas mudanças de paradigmas possuem execução mais do que complexa e que demandam monitoramento intensivo e avaliação profunda.

Formar, gerenciar um grupo de servidores com atuação funcional espalhada pela máquina pública com o objetivo de aumentar a capacidade de disseminar tecnologias de gestão, soluções gerenciais que, efetivamente, aumentem a capacidade das organizações em responder, de forma eficiente e eficaz, às demandas dos usuários dos serviços, contribuindo para efetividade da ação pública, constitui algo que ultrapassa, em grande medida, um atividade corriqueira.

Não restam dúvidas quanto às externalidades positivas da formação e implementação da Rede de Consultores Internos.

A ação é centrada na utilização, de forma estratégica, do servidor como instrumento de aumento da governança pública. Para tanto, investem-se nele horas de capacitação, como também lhes é delegado – como não poderia deixar de ser – protagonismo no processo. É, pois, na essência, instrumento de **valorização de pessoas**.

E esse servidor, efetivo, com expectativa de permanência na máquina, além de, durante a disseminação, espalhar conhecimento a partir de oficinas teórico-práticas, é a garantia da **aprendizagem organizacional**.

E, no quesito eficiência (relação entre os custos-produtos), a utilização de consultoria interna em substituição à externa (importante, estratégica, se bem utilizada, para elaboração de produtos/assuntos que impliquem inovação ou direcionada a áreas/organizações de complexidade elevada) gera **economia de setenta por cento**.

No que diz respeito aos efeitos esperados, é uma inferência lógica reputar a ação de disseminação de tecnologias de gestão como elemento contribuinte à ampliação da governança pública.

Há, porém, desafios – não poucos – que se apresentam na busca da sustentabilidade e crescimento da estratégia ora adotada.

Primeiramente, ainda resiste na máquina pública a desconfiança no uso de consultoria interna. E esse cenário se arrefecerá à medida que forem bem avaliadas as ações de disseminação feitas pela Rede – fato que já vem acontecendo (avaliação média de 87 %).

E esse indicador só tende a aumentar com o aperfeiçoamento contínuo e elevado, em termos de conhecimento e práticas de gestão, dos membros da Rede.

Ademais, ao consultor interno têm que ser dadas as condições efetivas, além das cognitivas, para desempenhar o papel que lhe cabe. Para tanto, um modelo de gestão a partir do qual se garantam as condições ideais na organização alvo da ação (comprometimento da liderança, mobilização dos atores envolvidos, infraestrutura necessária), um sistema de avaliação objetivo, eficiente e efetivo e que retroalimente o processo de aprendizagem e uma comunicação fluida entre os atores envolvidos são imprescindíveis.

Ademais, a lei a partir do qual se procede ao pagamento das consultorias durante as atividades de disseminação de tecnologias de gestão refere-se à atividade de instrutoria, ação que possui diferenças sensíveis em relação ao papel do consultor. Torna-se um desafio, portanto, adequar a legislação à atuação dos membros da Rede, ação em desenvolvimento por meio de um projeto sob a responsabilidade da Superintendência de Gestão Pública.

Cabe à Administração Pública, especialmente a Secretaria da Administração e aos órgãos que fazem uso de tecnologias de gestão, evidenciar o quão estreita é a relação: aporte de soluções gerenciais X aumento da governança pública X efetividade dos serviços prestados.

E, nesse quesito, cabe destacar uma ação de andamento da Secretaria da Administração, também implementada pela Superintendência de Gestão Pública: o Banco de Práticas de Gestão (BPG). Sistema informacional contendo práticas de gestão efetivas utilizadas pelas organizações públicas estaduais – e cadastradas por elas mesmas – e disseminadas a todo o aparato estatal. É a evidência estimulando a modernização da gestão pública.

Os desafios ainda são muitos. Não se pode imaginar que, em, pouco mais de seis meses de implementação, a Rede esteja consolidada. Longe disso. Há que se preocupar com sua continuidade, ao tempo em que melhorar a gestão, preencher as lacunas existentes e refinar as práticas utilizadas.

A premissa a partir da qual ela foi idealizada não deixa dúvida do elemento que deve ser o cerne do robustecimento da Rede. Afinal, por meio da RCI, o servidor é posto como protagonista da modernização da gestão pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 Pontos**; Brasília; MP, SEGES. 2009. Versão 1/2009.110p.

BAHIA. Secretaria da Administração do Estado. Superintendência de Gestão Pública. **Pesquisa Mapeamento de Tecnologias de Gestão**; Salvador; SAEB; SGP. 2009. 41p.

AUTORIA

Rafael Castro Mello Carvalho – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Coordenador de Disseminação de Tecnologias de Gestão. Coordenação de Planejamento da Gestão (CPG). Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB).
Endereço eletrônico: rafael.carvalho@saeb.ba.gov.br