

DOM

CONTEXTO

AGO | 2023

EDIÇÃO ESPECIAL
**GESTÃO
PÚBLICA**



Confira mais a seguir

FDC

FALE COM A DOM CONTEXTO
REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR
0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO
Professor Paulo Resende
Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO
Cintia Maria Lamounier Coelho
Patrícia Lage Becker
Professor Humberto Falcão Martins
Polliane Marques Sant Ana Vilela
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Igor Raphael Gouveia Queiroz
Ana Paula Martins
CONRAD

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO
Criação&Design
Anderson Luizes – Designer Gráfico
Euler Rios – Coordenador
Rubens Cupertino – Revisor
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS
Depositphotos
Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há mais de 40 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.



carta do editor

A complexidade e a dinâmica dos problemas públicos em contextos de escassez de recursos e competências e da constante necessidade de priorização são um desafio para todos. A famosa ambidestria (equilíbrio entre presente e futuro, inovação e eficiência operacional) é um exercício diário de organizações e gestores públicos. E a sensação de que não vamos conseguir resolver todos esses desafios é constante.

Acompanhar e endereçar questões emergentes como a economia verde; as rápidas e intensas mudanças tecnológicas; mudanças legais que impactam estruturas e processos organizacionais; novas competências requeridas para gestores e servidores; além do equilíbrio emocional nas organizações são apenas alguns exemplos de questões deparadas pelos agentes públicos.

E é impossível achar que essas serão endereçadas de forma isolada. Atuar em rede se torna então um imperativo! É conceito de estado-rede, em que o estado atua de forma colaborativa com outras instituições do setor público, privado ou terceiro setor para endereçar problemas públicos e conseguir atender à diversidade dos anseios sociais.

Nessa edição da revista, desenvolvida em parceria com o Consad – Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração –, nosso intuito foi trazer provocações e inspirações acerca dessa complexidade e de como podemos unir esforços e competências para fazer entregas melhores e mais efetivas para a sociedade.

Convidamos professores, líderes e especialistas dos Grupos de Trabalho do Consad para compartilhar parte desse rico e vasto conhecimento gerado em uma efetiva atuação em rede.

Esperamos que essa edição não só ofereça *insights*, mas também encoraje uma maior atuação colaborativa de todos.

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **O Estado em rede visto por dentro: a colaboração intraorganizacional**, por Humberto Falcão Martins e Patrícia Lage Becker
- 11** **Economia verde: a importância da ação dos Estados**, por João Vitor Silva Fonseca e Paulo Roberto Gitirana de Araujo Guerra
- 17** **Políticas públicas em compras governamentais: um olhar sob o prisma da centralização**, por Kethy Helen de Souza Bazo, Heloísa Berto, Marta Sampaio de Freitas e Raphael Campos Pereira
- 24** **Sistemas de trabalho de alta performance: um caso na Gestão Pública**, por Bruno Fernandes
- 35** **Navegando rumo ao futuro: a gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro**, por Silvana Dourado
- 39** **Escolas de governo: acelerando a jornada rumo à excelência na gestão pública**, por Maria Isabel Araújo Rodrigues, Maria Eunice Costa Rodrigues, Antonio José Angelo Motti e Roberta Rodrigues Costa
- 44** **Inteligência Artificial: rumo à educação pública tecnológica e transformadora**, por Lucas de Carvalho Araújo, Luiz Fernando Machado de Oliveira e Souza e Marcela Pires Estevanovic
- 49** **Outros Projetos do CONSAD**, vários autores

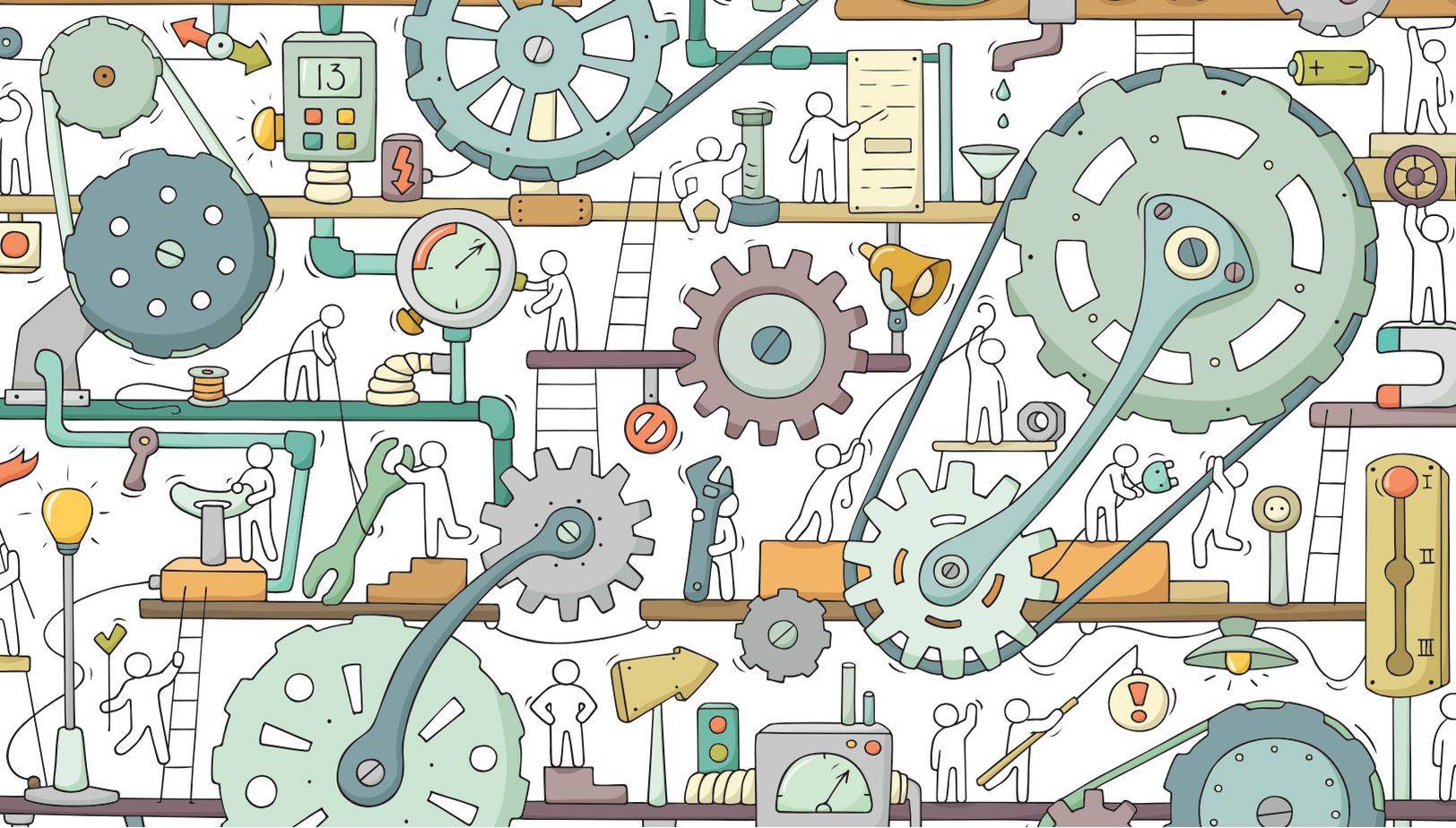


Imagem Depositphotos

O Estado em rede visto por dentro: a colaboração intraorganizacional

POR **HUMBERTO FALCÃO MARTINS E PATRÍCIA LAGE BECKER**

O Estado-rede ou Estado neo-weberiano é o Estado atuando em parceria com organizações não governamentais da sociedade civil e empresas, mas também com organismos internacionais e outros estados no trato de problemas públicos. Na medida em que o grau de complexidade dos problemas públicos aumenta (os *wicked problems*), esse fenômeno do Estado multiarticulado e pluri-institucional se intensifica e passa a requerer atuação conjunta de muitas capacidades institucionais estabelecidas na sociedade devido ao conhecimento incompleto ou contraditório, o número de pessoas e opiniões envolvidas, o grande impacto econômico e a natureza interconectada desses problemas com outros problemas. Os desafios impostos pela Covid-19 são um exemplo claro da complexidade e do impacto na gestão

pública. Mas esse é apenas um exemplo. É possível citar vários outros em todos os campos de políticas públicas.

Nesse sentido, a força do Estado provém da sua capacidade de articulação, de sinergizar sua atuação com outros agentes de políticas públicas (com papéis variáveis na formulação, implementação, monitoramento e avaliação). Com efeito, há muito celebra-se as redes como formas mais flexíveis, dinâmicas e, conseqüentemente, eficientes e efetivas de atuação – ao contrário das hierarquias ou de uma visão de atuação estatal puramente autônoma e hierárquica.

Vistas de fora, as redes que constituem o Estado-rede são redes de organizações. Mas ao se olhar cada organização por dentro, em particular as organizações governamentais, também é possível identificar redes. Este é o espaço da colaboração intraorganizacional.

A ideia de colaboração está muito associada ao trabalho compartilhado, a um objetivo em comum e ao caráter voluntário. O trabalho compartilhado é o aspecto mais etimologicamente ligado à colaboração: trabalhar em conjunto, “fazer com”, que difere do trabalho apartado e do “fazer para”, típico das relações hierárquicas e de cliente-prestador de serviço (que são relações episódicas de mercado). O objetivo comum remete à ideia de cooperação, em sentidos que podem variar do apoio mútuo altruísta até a interdependência e a percepção de que a colaboração gerará um valor agregado superior à atuação apartada. O caráter voluntário baseia-se na ideia de que as partes se engajam numa relação colaborativa por vontade própria e não sujeita à imposição de regra ou comando hierárquico.

Na realidade, a colaboração intraorganizacional (mas também a extraorganizacional) pauta-se por um padrão misto de lógica hierárquica e de rede. Primeira e essencialmente porque as organizações são espaços sociais (essencialmente relacionais, simbólicos) tentativamente ordenados por regras e imposições hierárquicas formais – tal como na definição essencial de organização burocrática: um sistema racional-legal impessoal. Há distintos graus de burocratização e adesão aos preceitos hierárquicos em distintos graus de institucionalização (habitualização, objetificação, sedimentação) do espírito hierárquico, umas mais firmes, outras mais frouxas (*loosely coupled*). As organizações são uma tentativa de ordenamento do espaço social, que traz impregnações de traços hierárquicos de outras instituições (família, igreja, etc.), mas também se sujeita, em alguma medida, a uma lógica relacional, interacional, que não é, em princípio, previamente modelada, mas modela-se segundo padrões que emergem da interação. Tal é a lógica colaborativa: uma possibilidade de padrão de atuação dentro das organizações de forma paralela, subjacente à lógica hierárquica.

Logo, visto de uma perspectiva interna, o Estado-rede aparece como um conjunto de elementos (pessoas e organizações) que interagem pautados por uma lógica de solução de problemas (dentre outras) paralelamente (não necessariamente de forma contrária, embora isto possa acontecer) à hierarquia (todo o sistema de autoridade estabelecido, regras, etc.). A rede pode reforçar ou sabotar a hierarquia, para o bem (solução de problemas e geração de valor) e para o mal (captura, predação, assédio institucional, práticas patrimonialistas).

Nesse sentido, a atuação colaborativa intraorganizacional é, na expressão de Agranoff, colaborárquica, porque mescla padrões hierárquicos e colaborativos em rede. O Quadro 1 apresenta características hierárquicas e colaborativas de forma separada, tais como dois tipos ideais, para efeito de comparação. Mas o que se revela são características contrárias, cuja existência impõe desafios.

QUADRO 1 | CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO HIERÁRQUICA E COLABORATIVA

GESTÃO HIERÁRQUICA	GESTÃO COLABORATIVA
Padronização	Heterogeneidade morfológica (variedade de requisito)
Verticalização fragmentária	Integração horizontal e transversalidade
Comando, controle, coordenação, subordinação, manipulação	Cooperação, participação colaborativa, animação, mobilização, articulação, solidariedade e negociação
Estabilidade, rigidez e inércia	Instabilidade, flexibilidade e dinamismo
Especialização	Multifuncionalidade e redundância
Regulamentação e impessoalidade	Confiança, regras básicas + informalidade humanizada
Dependência e centralização	Autonomia, descentralização e interdependência
Hierarquia	Democracia
Autoridade do cargo	Liderança
Reduccionismo	Visão sistêmica
Comunicação de cima para baixo e reservas de informações	Comunicação multidirecional e compartilhamento de informações
Opacidade	Transparência, escuta
Responsabilização individual	Corresponsabilidade
Redução de custos de produção	Redução de custos de transação
Aprendizado de circuito simples e aplicação do conhecimento (imposição de estilos, culturas e técnicas)	Aprendizado de circuito duplo, apropriação e desenvolvimento de capacidades (geração de conhecimento baseado no intercâmbio de estilos, culturas e técnicas)

FONTE: MARTINS (2013)

A gestão hierárquica é padronizada, baseada na ideia de universalismo de procedimentos, enquanto a gestão colaborativa é baseada na heterogeneidade de formas que em certa medida representam a variedade do ambiente organizacional externo (variedade de requisito).

A gestão hierárquica é verticalizada com múltiplos níveis hierárquicos que refletem, em última análise, a ideia de cadeia de comando. A gestão colaborativa é horizontal e transversal para assegurar maior integração.

A gestão hierárquica é baseada no princípio do comando e controle, que impõe uma coordenação hierárquica, subordinação e manipulação no sentido de um sistema de induzimentos e contribuições. A gestão colaborativa é baseada num sistema de valores e causas que opera na base da cooperação, participação colaborativa, animação, mobilização, articulação, solidariedade e negociação.

A gestão hierárquica alinha-se com uma modelagem organizacional durável no sentido da Estabilidade de propósitos, resultados e iniciativas; portanto, rígida e dotada de grande inércia para lidar com mudanças. A gestão colaborativa é emergente, portanto, instável, flexível, dinâmica, maleável e adaptável a situações contingentes.

A gestão hierárquica é baseada em especialização, critério de departamentalização mais adotado em estruturas burocráticas. A gestão colaborativa é baseada na ideia de multifuncionalidade e redundância, sem necessariamente impor paralelismos e sobreposições.

A gestão hierárquica é burocrática no sentido mais essencial de que se baseia em regulamentação e impessoalidade. A gestão colaborativa não é propriamente desprovida de regras, mas as regras básicas refletem um sistema de confiança no qual a informalidade humanizada significa que os sujeitos possuem estatura.

A gestão hierárquica é arredia à ideia de autonomia, apoiando-se nos princípios da dependência e centralização, em larga extensão como recurso de controle. A gestão colaborativa é baseada em autonomia, descentralização e interdependência.

A gestão hierárquica é baseada em um modelo de decisão hierárquico de cima para baixo. A gestão colaborativa é democrática não necessariamente no sentido assembleísta do processo decisório, mas no sentido de que há um arejamento para a colocação de posições (inclusive contrárias).

A gestão hierárquica é baseada na autoridade do cargo como critério de legitimidade de poder. A gestão colaborativa é baseada na fruição da liderança como fonte de poder direcionador a partir da capacidade de mobilização.

A gestão hierárquica é reducionista na medida em que trata os problemas de forma fragmentária para reduzi-los. A gestão colaborativa busca tratar os problemas de forma sistêmica, buscando visões totalizantes e identificação de conexões entre causas e consequências.

Na gestão hierárquica, a Comunicação é de cima para baixo e há reservas de informações (“informação é poder”). Na gestão colaborativa, a Comunicação é multidirecional e compartilhada, o poder está na conversão da informação em conhecimento.

A gestão hierárquica é tendencialmente opaca. O sistema de regras adquire uma lógica de autoproteção. A gestão colaborativa é tendencialmente transparente no sentido da abertura para exposição de atos e fatos, mas também de permeabilidade à entrada de informações e interações.

A gestão hierárquica baseia-se na responsabilização individual. A gestão colaborativa baseia-se na ideia de co-responsabilidade, na consciência coletiva das consequências.

A gestão hierárquica busca a redução de custos de produção, na lógica de produção eficiente de produtos padronizados. A gestão colaborativa busca reduzir custos de transação, sendo a interação o maior deles, principalmente em termos de tempo.

A gestão hierárquica baseia-se em aprendizado de circuito simples (a partir de feedbacks) e imposição de estilos, culturas e técnicas. A gestão colaborativa engendra formas de aprendizado de circuito duplo (baseados no discernimento) e tolerância com a diversidade baseada no intercâmbio de estilos, culturas e técnicas.

Exemplos de colaboração intraorganizacional que mesclam estes dois padrões acontecem todos os dias. A hierarquia não dá conta de tratar todos os problemas organizacionais – e a extensão da sua eficácia é altamente dependente da natureza da atividade, do contexto, do perfil de atuação dos líderes, do modelo de gestão em geral. Muitas vezes a colaboração serve como alavanca, dinamizando a hierarquia. Muitas vezes serve de obstrução.

Há exemplos de colaboração intraorganizacional que envolvem unidades, áreas funcionais, pessoas, processos, sistemas de informação. Proporcionam links não hierárquicos entre estes elementos, facilitando a comunicação da estratégia e sua implementação. Há exemplos de redes intraorganizacionais com distintos graus de institucionalização, tais como grupos de trabalho, forças-tarefa, comissões, núcleos, esquadrões, guildas, etc., com o papel de intermediar elementos da hierarquia e outros da dinâmica das redes. Há redes de relacionamentos que trocam exclusivamente informação e azeitam o funcionamento dos processos – mas também há aquelas que espalham ruídos disfuncionais. Há redes de apoio,

de solidariedade, que promovem bem-estar e acolhimento. Há redes de conhecimento que são fundamentais no domínio de determinadas competências.

Também há muitos exemplos de colaboração interorganizacional em governos. Muitos arranjos colegiados surgem da iniciativa das partes, como recurso de ajustamento mútuo fora de escopo da coordenação hierárquica, antes de serem institucionalizados – e muitos permanecem sendo colaborativos mesmo após formalizados. Também é visível o papel dos arranjos colaborativos governamentais interorganizacionais em situações de crises e emergências, como se viu durante a pandemia em 2019 – azeitando ou até, em alguns casos, substituindo arranjos colegiados hierárquicos.

Enfim, a vida humana associada, em larga escala (na sociedade como um todo) ou em escala reduzida (como nas organizações), é uma rede. Muitas transformações históricas foram forjadas em rede. Muitas transformações organizacionais só ocorrem em rede quando estas legitimam ou desestabilizam algo estabelecido. A questão é que perceber essa dimensão das redes intraorganizacionais pode facilitar a transformação e o desempenho das organizações. As redes não são propriamente geríveis, mas é possível lidar com elas de uma forma positiva.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AGRANOFF, R. **Managing within networks**. Georgetown University Press, 2007.

MARTINS, Humberto. **Governança colaborativa**. Fronteiras da Gestão Pública, FDC, 2013.

HUMBERTO FALCÃO MARTINS é professor da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, Mestre em Administração Pública e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Com atuação nas áreas de Gestão Pública e Estratégia, Palestrante e autor de publicações em temas relacionados à gestão pública.

PATRICIA LAGE BECKER é mestre em Administração pela PUC Minas. Especialista em Finanças e EMBA Business Executive pela Fundação Dom Cabral. Foi Gerente de Organizações da Fundação Dom Cabral e atualmente está como Diretora Executiva de Organizações Públicas da Fundação Dom Cabral.



Imagem Depositphotos

Economia verde: a importância da ação dos Estados

POR **JOÃO VITOR SILVA FONSECA E PAULO ROBERTO GITIRANA DE ARAUJO GUERRA**

A transição para uma economia verde tem se tornado uma prioridade para governantes em todo o mundo. No Brasil ainda vivemos uma indecisão a esse respeito. Nosso país tem um imenso potencial de contribuir e se beneficiar dessa transição, mas ainda precisa decidir pela priorização desse tema.

À medida que analisamos a complexidade e o tamanho deste país, fica clara a importância de os Estados brasileiros desempenharem um papel mais ativo na implementação de políticas públicas que promovam a busca por um modelo econômico mais sustentável.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a economia verde é aquela que resulta em melhoria do bem-estar humano e da equidade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. É nada mais que a conciliação do desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e a redução das desigualdades sociais.

A economia verde desempenha um papel crucial na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda de 2030, definida em 2015. Seu objetivo é promover a transição do modelo econômico linear para o circular, o que implica em diversas mudanças, tais como a redução da dependência de combustíveis fósseis, a descarbonização do sistema energético, a precificação dos serviços ecossistêmicos e a internalização das externalidades ambientais. Além disso, a economia verde também aborda questões sociais, com foco na redução das desigualdades.

Entre as principais potencialidades do Brasil no tema do desenvolvimento sustentável estão:

1. uma das maiores biodiversidades do planeta, com cerca de 20% das espécies conhecidas;
2. uma matriz energética limpa e diversificada, que é composta por cerca de 46% de fontes renováveis, contra uma média mundial de 14% (segundo Empresa de Pesquisa Energética ligada ao Ministério de Minas e Energia);
3. alta incidência solar, possibilitando o crescimento rápido dessa fonte energética na matriz do país;
4. 12% das reservas de água doce do Planeta;
5. uma legislação ambiental moderna.

Essas vantagens competitivas atreladas às políticas públicas voltadas à economia verde poderão ampliar a atração de investimentos significativos para o país.

Segundo dados do World Investment Report 2022, da UNCTAD, o mundo movimentou US\$ 1,58 trilhão em investimento externo direto, dos quais US\$ 659 bilhões foram aplicados em projetos verdes. O Brasil recebeu US\$ 50,3 bilhões do total de investimentos externos diretos, sendo 23,5 bilhões desses em projetos verdes. Ou seja, hoje, o Brasil atrai 3,1% do investimento externo direto do mundo e 3,5% do investimento verde. Segundo relatório da McKinsey & Company, só a expectativa da geração de novos negócios relacionados

à venda de crédito de carbono pode gerar uma movimentação de 50 bilhões de dólares em 2030. Para se ter ideia da magnitude deste valor, ele representa quase o mesmo valor total da nossa exportação de minério de ferro do ano passado.

Infelizmente, apesar de toda essa grande oportunidade, os Estados têm avançado pouco no processo de transição para uma economia verde. Parte dessa letargia se baseia na crença de dependência em relação às ações da União na temática. Entretanto, a proteção ao meio ambiente é uma competência comum da União, dos Estados e dos Municípios, conforme previsto no artigo 23 da Constituição Federal.

ESTADO	AÇÃO PARA A ECONOMIA VERDE
<p>Minas Gerais</p> 	<p>Primeiro governo subnacional da América Latina e Caribe a assinar o compromisso do Race to Zero. Além disso, Minas instituiu o Plano de Ação Climática que estabelece metas ambiciosas para a descarbonização da economia do estado, assim como define estratégias de mitigação e adaptação aos efeitos das mudanças climáticas numa tentativa promissora de integrar esforços. Em paralelo o estado investiu pesado na atração de empresas de energia renovável e, em apenas 5 anos, multiplicou em 11 vezes a produção de energia solar em seu território, chegando à geração de 6.000 MW.</p>
<p>São Paulo</p> 	<p>Criou uma linha de crédito chamada de Linha Economia Verde, que oferece financiamento com condições especiais para projetos que contribuam para a redução de emissões de GEE. A linha pode financiar até 100% do projeto nas áreas de construção sustentável, transporte, saneamento e tratamento de resíduos, recuperação florestal, planejamento municipal, recursos hídricos e eficiência energética. Por lá também, foram elaboradas diretrizes para viabilizar as licitações sustentáveis, entre elas a obrigação de certificação das madeiras utilizadas em obras públicas. Criou, também, um cadastro de produtos e serviços sustentáveis, disponível na internet desde abril de 2008, a partir de análises de consumo de água e energia, geração de resíduos, uso de matérias-primas e emissões de poluentes.</p>
<p>Acre</p> 	<p>Criou o Sistema de Incentivos a Serviços Ambientais (SISA), Lei Estadual nº 2.308/2010, que reúne um conjunto de estratégias e instrumentos que beneficiam quem produz com sustentabilidade e conserva o meio ambiente. O SISA desenvolve sete diferentes programas: (i) incentivos a serviços ambientais do carbono; (ii) conservação da beleza cênica natural; (iii) conservação da sociobiodiversidade; (iv) conservação das águas e dos serviços hídricos; (v) regulação do clima; (vi) valorização cultural e do conhecimento tradicional ecossistêmico; e (vii) conservação e o melhoramento do solo.</p>
<p>Paraná</p> 	<p>Criou o Programa Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), que remunera financeiramente os proprietários rurais que adotam boas práticas em suas propriedades, como proteção de nascentes, recuperação de áreas degradadas, manejo florestal sustentável e agricultura orgânica. Os proprietários selecionados pelo programa e que realizarem as ações de melhoria do serviço ambiental previstas recebem entre R\$ 10.000 e R\$50.000 por ano.</p>

Embora os movimentos ainda sejam tímidos e pouco integrados, alguns estados têm avançado na implantação e promoção da economia verde em diferentes setores, como energia, transporte, agricultura, turismo e indústria, conhecer melhor essas iniciativas nos ajuda a compreender o que os demais podem fazer para avançarem nessa corrida. Todas essas iniciativas são importantíssimas, mas infelizmente insuficientes. As mudanças no sistema

econômico são profundas e precisam ser coordenadas para evitar ineficiências, prejuízos e retrabalho. A ação dos Estados brasileiros precisa ser focada em resultados concretos e mensuráveis para de fato se tornar efetiva. Os exemplos anteriores indicam alguns caminhos que podem e devem ser seguidos pelos Estados, como:

1. atração de investimentos para cadeias produtivas específicas;
2. desenvolvimento de capital intelectual e capacitação profissional;
3. criação de instrumentos financeiros e títulos públicos voltados para economia verde;
4. fortalecimento das associações de catadores locais;
5. incentivo a projetos e atividades verdes que façam sentido para os mercados produtivos locais, por meio de financiamentos subsidiados;
6. utilização do poder de compra para incentivar a diminuição de embalagens; os mecanismos de logística reversa; a adoção de produtos com menor pegada ambiental;
7. combate ao desmatamento ilegal;
8. diminuição da burocracia e aumento da celeridade de utilização dos mecanismos previstos nas leis de proteção ambiental;
9. utilização dos parques públicos estaduais para geração de créditos de carbono ou compreensão deste como um mecanismo de valorização dos ativos verdes do estado em processos de concessão; e
10. alocação de recursos financeiros para fortalecimento da economia digital.

Embora essas ações não sejam capazes de resolver todos os problemas, possibilitarão a geração de muitas oportunidades e, conseqüentemente, o maior engajamento dos setores privados e da sociedade civil de maneira geral. Agir sozinho, entretanto, também traz riscos como o de perda de competitividade no curto prazo, esvaziamento do setor produtivo, entre outros. É necessário, por isso, que se pense na articulação de esforços entre os diferentes governos. Algumas das áreas em que essas articulações são mais do que desejadas, necessárias, são:

1. harmonização das legislações ambientais estaduais com as normas federais e internacionais;
2. ampliação da integridade dos projetos de crédito de carbono, por meio do aumento da transparência dos processos de aprovação, certificação, monitoramento e punição dos agentes deste mercado que não cumprirem com os contratos;

3. estabelecimento de mecanismos rígidos e integrados de controle e combate ao desmatamento transfronteiriço;
4. criação de mecanismos que facilitem e aprimorem o mercado voluntário de créditos de carbono;
5. articulação com o legislativo para criação do mercado de carbono regulado;
6. criação de mecanismos de canalização crescente de recursos da economia tradicional para a economia circular;
7. desenvolvimento de um sistema integrado de coleta e tratamento de resíduos que inclua os catadores de reciclados;
8. atração de indústrias capazes de reintroduzir os resíduos sólidos como matéria-prima na economia, tornando cíclico o atual processo linear;
9. financiamento integrado do desenvolvimento de tecnologias capazes de tornar os processos produtivos mais eficientes e menos poluentes ou que aproveitem melhor a biodiversidade brasileira; e
10. alocação cooperativa dos recursos financeiros para apoiar os projetos e iniciativas voltados para a economia verde e de baixo carbono, respeitando as vocações locais.

Essas são apenas algumas das múltiplas possibilidades de atuação conjunta que os Estados podem adotar. Diversas instituições foram criadas para facilitar o processo de interlocução entre os entes federativos: o Fórum Brasileiro de Mudança do Clima (FBMC), o Conselho Nacional dos Secretários de Estado de Meio Ambiente (Consema), a Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, além dos consórcios estaduais da Amazônia legal, do Brasil Central, do Nordeste e do Sul-Sudeste.

Assim, diante do desafio urgente mundial, é imprescindível que haja uma ação proativa, articulada, cooperativa dos Estados brasileiros. Embora muitos advoguem que o senso de urgência se dê pelo risco que as mudanças climáticas podem trazer para a humanidade, é imperioso entender que de maneira complementar a essa visão existe um amplo campo de oportunidades que precisam ser aproveitadas se quisermos nos tornar um país desenvolvido.

A articulação, a harmonização, a alocação de recursos e a cooperação entre os diversos atores envolvidos nesse processo são essenciais, uma vez que os problemas são similares e os resultados podem ser multiplicados pela união de forças. Mas isso não pode servir de desculpa para a paralisia e a desintegração de medidas que vêm acontecendo. Esperar não

é o melhor o caminho, pois aproveitarão melhor as oportunidades os Estados que estiverem preparados para elas. Por isso, é urgente que os Estados adotem medidas efetivas para acelerar a mudança para um modelo que tenha como base a economia verde. Nesse ínterim, pensar o desenvolvimento sustentável de maneira sistêmica e integrada em planejamento estratégico de longo prazo construído de maneira participativa e ampliada é fundamental.

JOÃO VITOR SILVA FONSECA é professor convidado da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração Pública pela Hertie School of Governance (Alemanha). atuou na UNFCCC participando da concepção do Innovation Hub Pavilion da COP27.

PAULO ROBERTO GITIRANA DE ARAUJO GUERRA é gerente de projeto no Centro de Gestão Pública da FDC. Mestre em Desenvolvimento e em Gestão de Conflitos e Negociação, pela em Desenvolvimento pela Erasmus University (Holanda) e pela Universidade das Nações Unidas para a Paz (Costa Rica), respectivamente. Com experiências relevantes nas Nações Unidas, Governo Federal, e nos estados de Alagoas e Minas Gerais. Na ONU trabalhou na FAO, UNDP e OIM.



Imagem Depositphotos

Políticas públicas em compras governamentais: um olhar sob o prisma da centralização

POR **KETHY HELEN DE SOUZA BAZO, HELOÍSA BERTO, MARTA SAMPAIO DE FREITAS E RAPHAEL CAMPOS PEREIRA**

A sociedade contemporânea tem sido beneficiada de modo crescente pelos serviços prestados pelo setor público em áreas estratégicas como saneamento, energia, transportes, saúde, segurança e educação, entre outras. A ação do Estado, em suas múltiplas facetas, tem como desafio garantir o pleno funcionamento das atividades em todos esses segmentos, agregando a eles, de maneira crescente, qualidade e eficiência.

Um dos pilares que vem sustentando a atuação do poder público nessa direção são as compras e contratações governamentais de bens e serviços. Elas garantem um maior acesso

da população a todos esses benefícios, que representam melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social. Ao mesmo tempo, essas compras e contratações representam expressiva participação do Estado no desempenho da economia, dada a transversalidade de seus impactos.

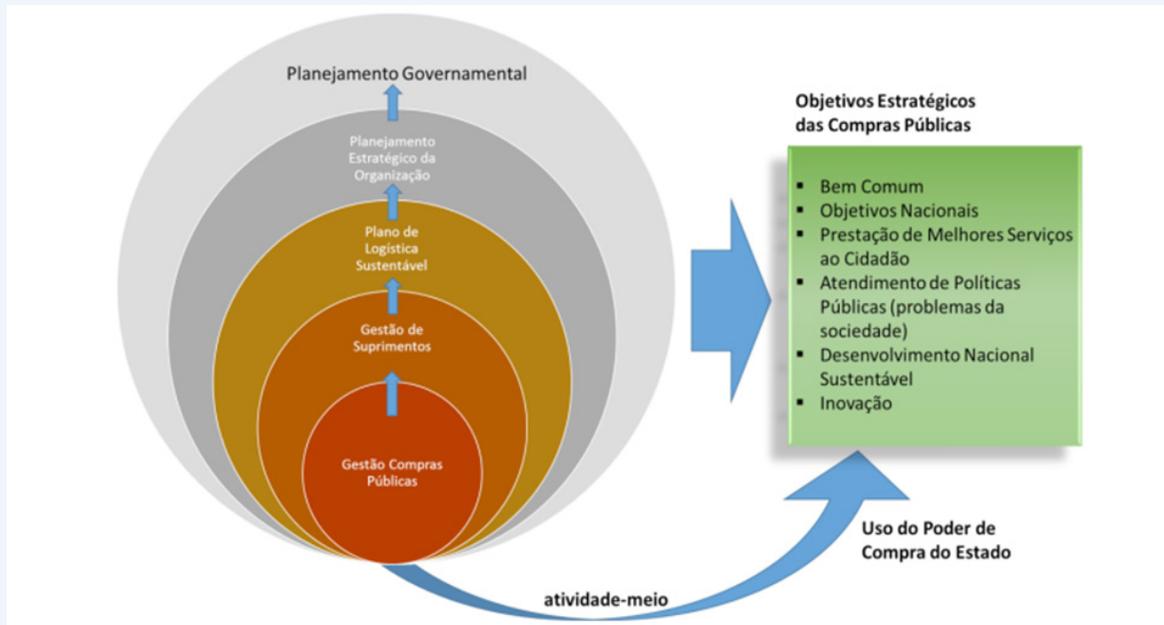
Dados do Banco Mundial (2019) apontam que as compras públicas podem atingir 20% do PIB, como ocorre em diversas nações. No caso brasileiro, esse percentual apresenta ainda grande potencial de crescimento. De acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), ele representa cerca de 9% do PIB nacional.

NOVOS PARADIGMAS PARA OS GASTOS PÚBLICOS No Brasil, as compras governamentais têm se tornado mais relevantes e estratégicas a partir das recentes – e profundas – mudanças normativas do poder público, sobretudo com a publicação da Lei Federal nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC). Elas estão criando novos paradigmas para a aplicação dos gastos públicos, agora muito mais focados na busca pela eficiência, efetividade e eficácia da atuação estatal. Nesse sentido, não mais se sustenta a visão das compras públicas apenas como um conjunto de procedimentos de área-meio, limitadas dentro da função administrativa e abarcando somente atividades e processos de contratações.

Vale reforçar que, para além de gastos, as compras públicas devem ser vistas como forma de garantir e subsidiar ações voltadas ao desenvolvimento local, regional e nacional, levando em consideração aspectos múltiplos da sociedade, como a economia, o ambiente sustentável, o desenvolvimento tecnológico e social, entre outros, como também previsto na NLLC.

CONTEXTO E RAZÕES DA CENTRALIZAÇÃO Nesse sentido, os objetivos das compras públicas passam a ser vistos como estratégicos ao cumprimento das funções e metas governamentais. Essa importância é fruto do caráter determinante da qualidade do gasto e da eficácia na utilização dos recursos públicos para o êxito da gestão governamental. Assim, o mais relevante na gestão de suprimentos é a modelagem de um sistema de inteligência de compras que permita a construção de árvores estratégicas de decisão (Figura 1).

FIGURA 1 | VISÃO ESTRATÉGICA DAS COMPRAS PÚBLICAS



FONTE: PAIM TERRA (2018)

Para a implantação de um modelo estratégico e sistêmico de compras, há a necessidade de se realizarem revisões abrangentes no sistema que incluam a técnica específica de compras, a logística, a gestão de suprimentos, a integração dos processos internos, as estruturas e o desenvolvimento de competências no setor público.

Dessa forma, a NLLC trouxe grandes oportunidades de melhoria das contratações por meio de instrumentos, como planejamento de compras, alinhamento às leis orçamentárias, padronização, inovação, governança pública e centralização de procedimentos de compras.

CENTRALIZAÇÃO COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA A aplicação da metodologia de governança de compras públicas representa um grande desafio, considerando o número expressivo de unidades da federação do país, a dispersão geográfica e os diferentes níveis de maturidade (Delzot e Porto, 2023). Nesse contexto, a otimização e a racionalização dos processos de compras, o desenvolvimento de ferramentas inovadoras e a promoção de capacidades para uma visão sistêmica deles são essenciais para uma governança que fortaleça a decisão de centralizar – seja por meio de compras centralizadas ou de centrais de compras.

Entre os modos de operação da centralização de compras, destacam-se as compras centralizadas (modo centralizado amplo), em que as fases de planejamento e seleção do

fornecedor ocorrem centralmente, e as contratações se realizam de forma descentralizada. Por sua vez, as centrais de compras (modo ultracentralizado), incluindo os processos do planejamento da aquisição, da seleção do fornecedor e da gestão do contrato, ficam sob a responsabilidade de uma unidade central (SANTOS; FERNANDES, 2023).

Na NLLC, há destaque para a centralização dos procedimentos das contratações alinhada à ideia da central de compras como estratégia para a boa governança. Ela introduziu mecanismos de liderança, estratégia e controle por meio do envolvimento da alta gestão nas decisões, com ênfase no princípio do planejamento compatibilizado com o Plano de Contratações Anual e as leis orçamentárias, além de fundamentar melhor as bases para a futura contratação com a padronização e a racionalização da atuação administrativa.

FORMAS DE CENTRALIZAÇÃO Ao se refletir sobre centralização de compras, é necessário também entender qual o seu formato, a sua função e, principalmente, a sua extensão dentro da estrutura administrativa. Para isso, é preciso identificar quais tipos de objetos são licitados e para quem a licitação é destinada, assim como quais os procedimentos a serem realizados, as práticas e ferramentas de governança a serem empregadas, a política de compras, as competências e os processos acessórios em que se atua.

A centralização é mais usual, por exemplo, para materiais ou serviços padronizáveis e de uso em comum por toda a Administração, com destaque a Central de Compras do Governo Federal, responsável pelo desenvolvimento, proposição e implementação de modelos, mecanismos, processos e procedimentos para aquisição, contratação, alienação e gestão centralizadas de bens e serviços de uso em comum pelo Executivo Federal (Decreto nº 9.745/2019).

CENTRALIZAÇÃO EM RAZÃO DO OBJETO O procedimento e a competência de uma central de compras podem ser vistos sob a ótica dos tipos de objetos que ela licita: bens, serviços e obras. A centralização para os dois primeiros é mais comum, haja vista que eles podem ser padronizados e são mais comuns no mercado.

A escolha por bens e serviços como critério de centralização, até o advento da NLLC, justificava-se pelo uso do pregão eletrônico e pela sistemática de registro de preços. Essa delimitação legal definiu muitas estruturas administrativas de compras, pois o sistema de registro de preços e a centralização são combinações frequentes, haja vista que a lei atribuiu ao registro de preços as premissas de consumo frequente e demandantes variados. Dessa for-

ma, criou-se a necessidade da existência de um órgão centralizador, na figura do gerenciador responsável pela gestão do registro de preços. Isso tende a aumentar com a transição legal para a NLLC, que estendeu a sistemática para obras.

CENTRALIZAÇÃO EM RAZÃO DOS ÓRGÃOS DEMANDANTES As centrais de compras realizam o procedimento legal para a seleção de fornecedores aos seus clientes – os órgãos demandantes. Nos órgãos da Administração Pública, existem diversas estruturas centrais, assim como no Judiciário, em que alguns Tribunais de Justiça centralizam as compras de todos os fóruns estabelecidos nas comarcas do Estado.

Há centrais que operam somente para a Administração Direta e outras para a Administração Direta e Indireta. Existe a centralização quando uma mesma Secretaria de Estado é composta por diversas Coordenadorias Regionais, que funcionam como órgãos demandantes a um único setor administrativo comprador.

CENTRALIZAÇÃO EM RAZÃO DA GOVERNANÇA NA POLÍTICA DE COMPRAS Outro fator que caracteriza processos de centralização de compras públicas é a governança na política das aquisições. Os órgãos centralizadores, por atuarem de forma transversal, acabam sendo orientadores, por meio de normas infralegais, na aplicação cogente (que exclui qualquer arbítrio individual) a toda sua estrutura administrativa, abrangendo inclusive os processos realizados de forma descentralizada. Normatizações, padronização de fluxos, processos e sistemas eletrônicos compõem a implementação de governança em compras públicas.

Por esses mecanismos, a Administração Pública delinea e aplica sua política de compras, definindo o calendário das aquisições, a regionalização de compras, o loteamento de grandes licitações, o investimento em tecnologia, o fomento à inovação, a sustentabilidade e as políticas públicas.

Um exemplo prático: com a implementação das Políticas Estaduais de Gestão Estratégica de Suprimentos (GES) e de Compras Centralizadas como instrumentos de governança no Estado do Rio de Janeiro, foram estabelecidas as categorias estratégicas para centralização. Isso ocorreu mediante a padronização de modelos de compras, visando à uniformização e à racionalização das contratações para os diversos órgãos do Estado e tendo o sistema de registro de preços como instrumento da GES (Decreto nº 47.525/2021).

CENTRALIZAÇÃO EM RAZÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS ACESSÓRIOS E AUXILIARES

A gestão de processos acessórios e auxiliares caracterizam, inclusive, instrumentos na centralização de compras. Destacam-se a gestão de registro de preços, a gestão de catálogo padronizado de materiais e serviços, que exige todo um processo de atualização e saneamento, e a gestão de registros cadastrais de fornecedores para uso comum da administração, além de registros públicos das sanções aplicadas aos fornecedores. Nesse sentido, o processo contínuo de desenvolvimento, manutenção e evolução dos sistemas eletrônicos de compras também se enquadra nesse contexto.

VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO PROCESSO Diante do exposto, fica evidente que a centralização de compras proporciona uma série de vantagens concretas, como: sinergia, planejamento, compartilhamento de recursos e *know-how*, coordenação de estratégia e poder de negociação, entre outras. São ganhos que ficam evidentes nas economias de escala – agregando demandas dos vários órgãos e incentivando o mercado a oferecer melhores preços – e na redução dos custos transacionais.

Outros benefícios relevantes são a padronização das contratações aderente às práticas de mercado, o fortalecimento da governança (*accountability* e *compliance*), a gestão do conhecimento, a redução de impactos ambientais e sociais e a redução das assimetrias de informação.

Finalmente, vale registrar o caráter estratégico das compras centralizadas que, além de permitir que a administração tenha visão ampla de suas necessidades, econômica e socialmente, fomenta ainda políticas públicas cruzadas, como a contratação de pequenas empresas e de mão de obra de mulheres vítimas de violência doméstica, entre diversas outras.

Tudo isso contribui, em última instância, para que todos os cidadãos possam se beneficiar, de maneira ampla e crescente, de todos os benefícios gerados pelo Estado para a sociedade.

KETHY HELEN DE SOUZA BAZO é pós-graduada em Direito Administrativo pela Universidade Signorelli (Rio de Janeiro) e em Liderança e Gestão Pública pelo Centro de Liderança Pública – CLP (Escola de Governo da Universidade de Oxford-UK).

HELOISA BERTO é advogada, pós-graduada em Direito Público e em Administração Pública. Atualmente, é Superintendente de Inteligência Logística, da Subsecretaria de Logística/SEPLAG do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

MARTA SAMPAIO DE FREITAS é pós-doutorada em Farmacologia Bioquímica e Molecular pela University of California San Diego e Doutorado em Bioquímica pela UFRGS. Especialista em Administração Pública pela Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ. Atualmente é Superintendente de Contratações Centralizadas, da Subsecretaria de Logística/SEPLAG do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

RAPHAEL CAMPOS PEREIRA é pós-graduado em Direito Público pela Universidade Cândido - Mendes/RJ. Mestrando em Direito e Políticas Públicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. Atualmente é Superintendente de Apoio Logístico na SEPLAG/RJ e atua como professor e palestrante em temáticas de Direito Público, com foco em Licitações e Contratos.



Imagem Depositphotos

Sistemas de trabalho de alta performance: um caso na Gestão Pública

POR **BRUNO FERNANDES**

A gestão de pessoas no setor público no Brasil e no mundo continua um “tema quente”, tanto nas discussões acadêmicas quanto na prática organizacional. No Brasil, sobretudo por força da eterna discussão sobre a “reforma administrativa”, pode se dizer que o tema nunca sai de pauta.

Tal constatação não deve levar ao pessimismo. A pesquisa em gestão está em constante evolução, novos modelos conceituais surgem e são testados, novas práticas são implementadas e “cases” de sucesso aparecem para inspirar agentes da gestão pública.

O propósito deste texto é trazer marcos conceituais para a gestão de pessoas na área pública, bem como relatar um caso de implementação destes conceitos, a fim de promover o desenvolvimento do setor.

SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTA PERFORMANCE Há algumas décadas, estudos destacam que a gestão de pessoas pode ser estratégica quando suas práticas estão integradas à estratégia organizacional e entre si. Esta linha de estudos é chamada de “sistemas de trabalho de alta performance” – ou *High Performance Working Systems* (HPWS).

Dave Ulrich e colegas, no livro *Victory Through Organization*, relata um episódio sintomático. Um dos autores do livro foi convidado a participar de um workshop do departamento de RH de uma empresa líder no setor de energia, que nos anos anteriores havia tido uma rentabilidade extraordinária. Por força destes resultados, cada setor do RH pôde contratar consultorias que trouxessem o “estado-da-arte” para seus processos. Ao longo do evento, setores como Gestão de Performance, Diversidade, Desenvolvimento de Liderança, Recompensa etc. relataram seus planos. Ao final das apresentações, o autor foi convidado a dar sua opinião. Diplomáticamente, elogiou a sofisticação das práticas, mas emendou: “Entendo sua abordagem de ponta para cada área, mas não entendi, olhando o departamento de RH como um todo, o que vocês estão tentando fazer” (Ulrich et al, 2017, p. 104).

Tal fenômeno não é incomum. Diferentes setores embasam suas práticas sobre bases distintas: recrutamento e seleção desenvolvem critérios *ad hoc*, sob solicitação dos gestores, para fazer suas buscas; descrições de cargos são elaboradas para situar o empregado em sua função, porém o trabalho evolui e as descrições não; treinamento e desenvolvimento faz “levantamentos de necessidades de treinamentos” (LNT) baseadas em demandas pontuais de gestores; remuneração constrói sua lógica fundamentada em sistemas de pontos como Hay; e a equipe de gestão de desempenho propõe formulários segundo seu entendimento do que é relevante. Resultado: um monte de iniciativas, cada uma remando numa direção, sem conversarem entre si, fomentando uma torre de Babel corporativa. Como implicação, passa-se uma mensagem ambígua para a organização, gestores e colaboradores, e perde-se uma oportunidade de comunicar uma estratégia consistente e alinhada aos processos de pessoas.

Situações assim ocorrem com frequência no setor público também. Tipicamente, o ingresso no serviço público se dá mediante concursos que avaliam conhecimentos não necessariamente utilizados para gerar um desempenho adequado após o candidato ser aprovado.

A avaliação de desempenho é, muitas vezes, proforma e ritualística, diretamente atrelada a decisões remuneratórias (e por isso, enviesadas “para cima”), e sem dialogar com os saberes avaliados por ocasião do ingresso. Os instrumentos utilizados para avaliar o servidor no estágio probatório são distintos daqueles usados após efetivado. Há disponibilidade de diversos cursos pelo setor de T&D, mas a adesão dos servidores se dá de forma aleatória, sem uso de instrumentos para aferir a real necessidade daquelas competências para aqueles servidores. As promoções a cargos comissionados se dão com base em critérios políticos, sem uso de práticas de avaliação.

O resultado, como na situação anterior, são práticas fragmentadas, cada uma “puxando” numa direção, muitas vezes ineficazes isoladamente, e com efetividade ainda mais comprometida no seu conjunto. As práticas são inconsistentes entre si e oferecem pouca contribuição à estratégia, transmitindo mensagens ambíguas aos servidores.

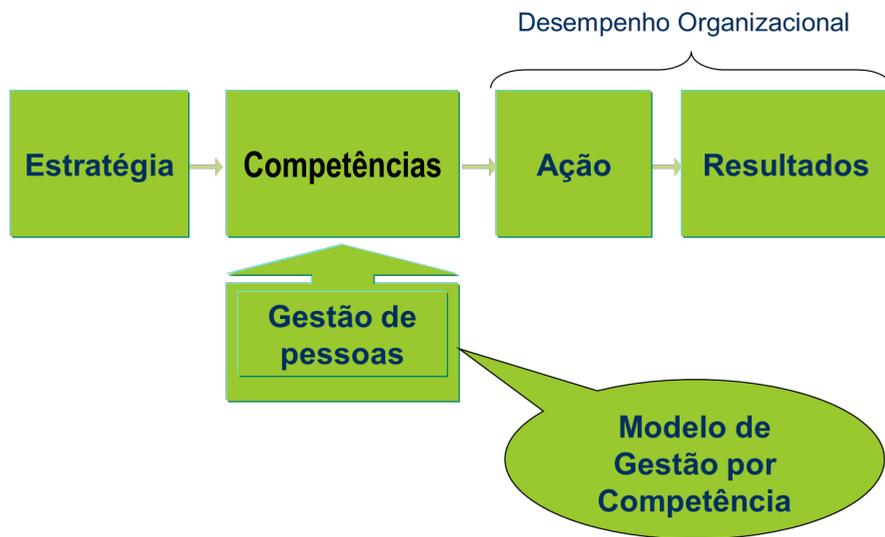
A boa notícia é que isso não precisa ser assim. Há modelos conceituais e ferramentas para evitar tais armadilhas. Melhor ainda, podem-se encontrar *cases*, no setor público, em que estes processos são trabalhados de forma mais articulada.

Fernandes (2013) propõe um modelo para alinhar práticas de gestão de pessoas à estratégia, colocando o conceito de competências como elemento articulador. Organizações, públicas ou privadas, pequenas ou grandes, têm suas estratégias, sejam formalizadas (resultantes de um processo de planejamento estratégico) ou emergentes (estão na “cabeça” de um empreendedor, traduzem o “jeito” de atuar da organização ou refletem sua missão institucional). Tais estratégias, independentemente de sua qualidade, para serem implantadas pressupõem “capacidades instaladas” na organização: estratégias destoantes das “capacidades instaladas” estão fadadas a nem saírem do papel (ou do PowerPoint) ou saírem de forma atabalhoada e, conseqüentemente, não se viabilizarem. Tais “capacidades instaladas” é o que se costuma denominar **competências organizacionais**, que traduzem o nível de prontidão da organização para viabilizar suas estratégias. Competências organizacionais, por sua vez, pressupõem a articulação de uma série de recursos – como processos, recursos tangíveis, valores e cultura, redes de relacionamento dentro e fora da organização e a competência dos indivíduos. Destes recursos, destaca-se a competência dos indivíduos, não só por ser um “recurso” em si, mas por ser uma instância e elemento articulador dos demais recursos: são as pessoas que coordenam recursos para agregar valor. Por exemplo, uma organização que se propõe a ser inovadora, além de possuir ativos físicos (como laboratórios),

processos favoráveis à inovação, redes de relacionamento com universidades etc., precisa de indivíduos com competência técnica no *core business* da empresa, além de competências de gerir parcerias, gestão de projetos, entre outros.

Logo, a forma de se gerir pessoas irá assegurar a geração de competências organizacionais. Modelos de gestão por competências inserem-se nesta lógica, a saber, estabelecem que competências são necessárias aos indivíduos para viabilizar estratégias e competências organizacionais e orientam todos os processos de gestão de pessoas – atração de pessoas, integração, avaliação, desenvolvimento, recompensa etc. – na direção da estratégia. Modelos de competências cumprem este papel de elemento articulador das práticas de pessoas entre si e com a estratégia. A Figura 1 expressa esta lógica.

FIGURA 1 | MODELO ESTRATÉGIA- COMPETÊNCIAS-DESEMPENHO



No caso de uma organização inovadora, os processos de gestão de pessoas devem reforçar a competência de inovação a ser fomentada. Assim, os instrumentos de avaliação e gestão de performance devem observar o quão inovador o indivíduo é; ações de desenvolvimento devem promover competências associadas à inovação (como expertise técnica, articulação de parcerias, gestão de projetos, design etc.). Critérios de seleção devem atentar a questões relacionados às inovações pretendidas (por exemplo, conhecimentos na área de transformação digital). Processos de carreira e alocação profissional devem observar realizações dos indivíduos associadas a inovações, mediante parâmetros objetivos e validados em instâncias colegiadas.

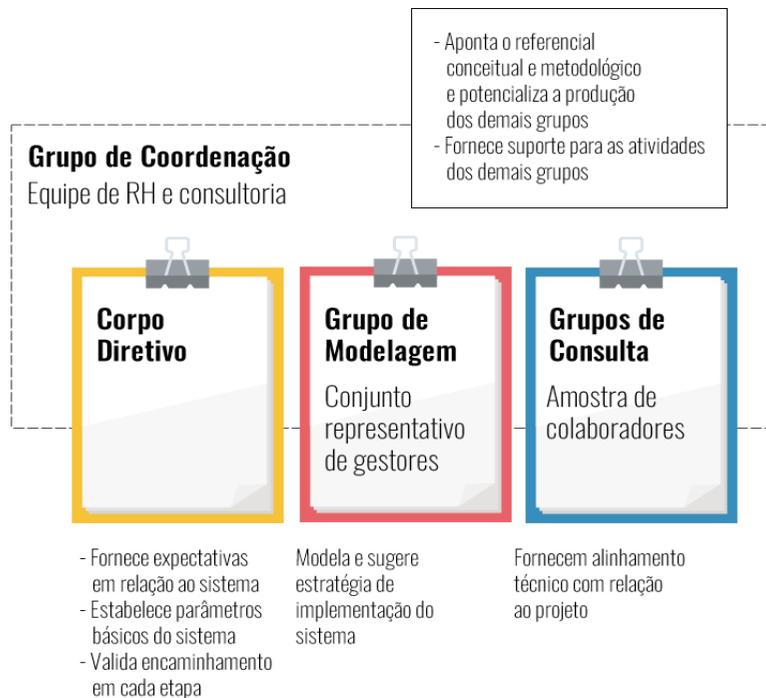
Tais ideias são factíveis no setor público, tão sujeito a amarras institucionais e questões políticas?

O CASE ANP A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis tem como missão “criar um ambiente que amplie a atração de investimentos e promova a concorrência, regulando e fiscalizando em prol de operações seguras e sustentáveis e da garantia do abastecimento nacional” (<https://www.gov.br/anp/pt-br/aceso-a-informacao/onboarding-anp/missao-visao-e-valores>). Opera em um segmento de enorme relevância à economia nacional (petróleo e gás representam cerca de 13% do PIB brasileiro), tanto pelos volumes de riqueza gerados e impacto à sociedade como pelas externalidades que a indústria gera – por exemplo, emissão de gases do efeito estufa. O papel da agência é desafiador, por ter que promover, regular e fiscalizar um setor de enorme impacto, demandante de conhecimento altamente especializado, a partir de um número limitado de servidores (cerca de 600).

O modelo de competências desenhado pela agência, num projeto em parceria com a Fundação Dom Cabral, partiu destes desafios. O projeto, iniciado em 2016, sob o rótulo Fortalecimento da Gestão de Pessoas, envolveu frentes como:

- Implantação da Gestão por Competências
- Dimensionamento da Força de Trabalho
- Elaboração das Trilhas de Desenvolvimento
- Sistematização da Gestão do Conhecimento

Assumindo que um projeto de tal complexidade deve engajar a organização, a iniciativa assumiu uma governança com diversos grupos, com diferentes papéis, em que cada um aportava contribuições e validava etapas, legitimando o modelo ao longo de sua construção, para facilitar o engajamento por ocasião da implantação. A Figura 2 apresenta os grupos e seus papéis.

FIGURA 2 | GOVERNANÇA DO PROJETO


Por meio de workshops e reuniões entre tais grupos, a ANP chegou à proposição de competências gerenciais – demandadas a servidores em posição de gestão –, competências transversais – relacionadas aos valores e estratégias da ANP, demandas a todos os servidores –, competências comuns – traduzindo competências recorrentes a várias áreas na agência, por exemplo, “execução de contratos” – e competências técnicas, relacionadas a processos técnicos da organização.

Seguindo as recomendações de Fernandes (2013) e outros, as competências foram definidas como entregas/ contribuições esperadas dos indivíduos, para facilitar sua avaliação mediante à observação de evidências que corroborassem o descrito pela competência. Por exemplo, a competência transversal “orientação para a inovação” estabelece, entre outros, que o servidor “Planeja, implementa e avalia os resultados de iniciativas inovadoras”. Sua aferição, portanto, pressupõe observar a atuação recente do servidor e notar que inovações trouxe: o que fez, como fez e quais os resultados.

As competências também foram estratificadas por níveis de complexidade, a saber, reconheceu-se que servidores com maior nível de maturidade e posições mais avançadas na carreira deveriam dar contribuições mais expressiva. No caso da ANP, foram definidos níveis de gestão, coordenação, assessoramento e equipe, cada um caracterizado por atribuições e

responsabilidades que foram usadas como parâmetro para estabelecer a exigência de cada competência (ver Quadro 1).

QUADRO 1 | MATRIZ DE COMPLEXIDADE ANP (EXTRATO)

DESCRIÇÃO GERAL	MATRIZ DE COMPLEXIDADE
Nível	Características do nível de complexidade do trabalho
Gestão	Lidera uma Diretoria/ UORG da ANP. Planeja, coordena, controla, supervisiona a execução e avalia os processos, projetos e programas da ANP sob sua responsabilidade, com foco em resultados, de acordo com as diretrizes traçadas pela Diretoria Colegiada. (...)
Coordenação	Responde por uma coordenação na ANP, com interface em várias áreas. Planeja, coordena, monitora e avalia as ações das áreas de competência da Coordenação. Responde pelo orçamento da coordenação sob sua gestão. (...)
Assessoramento	Exerce trabalho que demanda especialização e experiência para a resolução de problemas complexos na área em que atua. Assessora projetos organizacionais/UORG de natureza técnica, com interface com várias unidades e trânsito junto à alta administração. (...)
Equipe	Exerce trabalho que demanda nível de graduação, com formações complementares relacionados à sua área de trabalho Analisa e dá pareceres técnicos em matérias de rotina pertinentes à sua área de trabalho. (...)

Os Quadros 2 e 3 trazem um mapa geral das competências técnicas da ANP. Cada uma tem sua descrição calcada em contribuições esperadas e desdobram-se por nível de complexidade. A primeira linha refere-se aos processos organizacionais. Nas linhas seguintes, em cada coluna, aparecem as competências técnicas associadas ao processo. Importante destacar, dado o caráter técnico da Agência, a necessidade de detalhar as competências técnicas. Como Ulrich et al (2017) propõem, toda organização fundamenta-se em competências técnicas essenciais, sem as quais a organização não pode existir

QUADRO 2 | COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DA ANP (1)

Gestão Estratégica	Gestão da Governança	Relacionamen- to Interno e Externo	Regulação	Outorga e Contratação	Fiscalização	Gestão da Informação e Conhecimento
Gestão da Estratégia	Governança Corporativa	Relacionamen- to Institucional	Estudos Técnicos e de Qualidade de Regulação do Setor	Estudos Técnicos para Outorga e Contratação	Planejamento da Fiscalização	Produção de Publicações Técnicas
Gestão de Programas e Projetos	Gestão da Res- ponsabilidade Socioambiental	Relaciona- mento com a Sociedade	Regulamen- tação da Indústria	Outorga e Cre- denciamento	Execução da Fiscalização	Gestão da Documentação e Informação
Gestão de Processos		Comunica- ção interna	Solução de Controvérsias	Contratação, Licitação e Cessão de Con- tratos (E&P, Gasodutos de Transporte e Biocombustí- veis)	Instrução e Julgamento dos Processos Administrativos Sancionadores	
		Comunica- ção Institucional		Gestão do PRH-ANP	Fiscalização de Contratos das Atividades de Indústria de Petróleo e Gás Natural	

QUADRO 3 | COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DA ANP (3)

Gestão de Pessoas	Gestão de Tecnologia da Informação	Finanças, Orçamento e Contabilidade	Auditoria e Controle	Administração Geral
Administração de Pessoal	Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas	Gestão e Execução Orçamentária e Financeira	Correição	Gestão Patrimonial de Suprimentos e de Infraestrutura
Desenvolvimento e Avaliação de Pessoas	Infraestrutura de TI e Segurança da Informação	Planejamento Orçamentário	Auditoria Interna	Gestão de Contratos e Convênios
Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	Atendimento em Serviços de TI	Análise Contábil		
	Governança de TI			

Uma vez estabelecidas, as competências passaram a pautar os processos de gestão de pessoas. O processo de avaliação, em particular, estabeleceu a base para uma série de decisões, como capacitação e desenvolvimento dos servidores, bem como subsidiar atribuições a cargos comissionados.

Neste ponto, vale um alerta. A avaliação costuma apresentar dificuldades de operacionalização em muitas organizações. Segundo estudos revisados por Kanehman e colegas (2021), entre 20 e 30% do conceito de uma avaliação deriva da performance do indivíduo; cerca de 70 a 80% deve-se a “ruídos”, como diferenças de percepções entre diferentes

avaliadores (por exemplo, se mais rigorosos ou lenientes), episódios circunstanciais (por exemplos, fazer uma avaliação após uma boa ou má notícia) ou mesmo outros interesses (por exemplo, o avaliador pode não querer se indispor com o avaliado) (MURPHY; CLEVELAND, 1995). Tais vieses podem resultar, entre outros, nas chamadas “superavaliações”, em que a quase totalidade dos empregados recebe notas máximas.

Estas questões foram encaminhadas mediante alguns cuidados na ANP. O fato das competências serem fáticas e baseadas em evidências minimizou “ruídos” de percepção. Também foram realizadas ações de capacitação para homogeneizar o entendimento das competências, e mesmo fóruns entre avaliadores pós-avaliação com este fim. Sobretudo, tomou-se o cuidado de separar a avaliação de competências, com foco principal em desenvolvimento, dos instrumentos voltados para progressão e promoção. Estudos demonstram que, quando questões de desenvolvimento e recompensa estão “misturadas”, a chance de a avaliação ser enviesada aumenta exponencialmente, pois as pessoas não avaliam com base na sua percepção de performance, mas com base nos seus interesses (obter recompensas). Na ANP, as avaliações de competências ficaram como subsídio para gestores conversarem com suas equipes sobre suas necessidades de desenvolvimento; para questões de progressão, outros instrumentos foram utilizados, e as deliberações sobre incremento salarial eram encaminhadas a fóruns colegiados. Já na primeira avaliação pós-implantação do modelo, a média das avaliações, numa escala de 1 a 5, foi 3,14 na autoavaliação e 3,10 na avaliação dos gestores, sugerindo que o fenômeno da “superavaliação” não ocorreu.

O processo de avaliação subsidiou decisões de treinamento e desenvolvimento na ANP, tanto pessoais (o gestor conversando com integrantes da equipe e pactuando ações individuais) como corporativas – as avaliações, tratadas coletivamente, sinalizavam gaps de competências nas diversas equipes, o que poderia ser abordado mediante programas corporativos, como as Trilhas de Desenvolvimento que a FDC desenvolveu para a ANP. A Figura 3 ilustra o fluxo da Trilha de Desenvolvimento e seu encaixe dentro do processo de avaliação como um todo, enfatizando a competência gerencial “Liderança e gestão de pessoas”. A Figura 4 ilustra as possibilidades de desenvolvimento que a Trilha comporta, tendo por base a mesma competência de liderança.

FIGURA 3 | FLUXO DA TRILHA DE DESENVOLVIMENTO

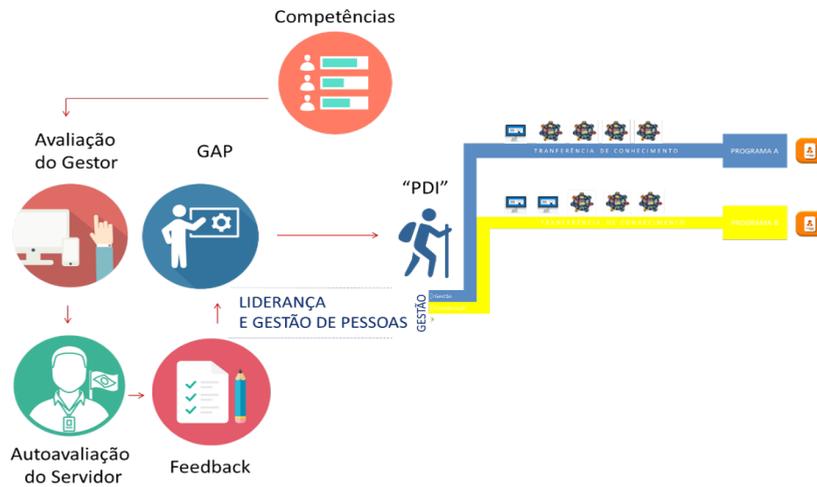
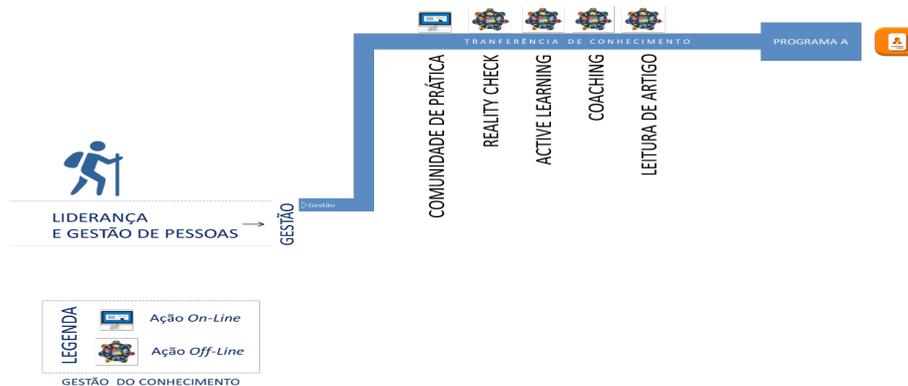


FIGURA 4 | FLUXO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO NO PERCURSO



O modelo de competências subsidiou decisões de dimensionamento de quadro (“temos o número de pessoas correto, alocadas de forma equilibrada nos diversos processos?”) e gestão de conhecimentos (“temos os conhecimentos críticos para as competências que necessitamos entregar? Dispomos de recursos e processos favoráveis à geração e compartilhamento de conhecimentos?”). Outros processos de gestão de pessoas também foram contemplados, como uso das competências para parametrizar e subsidiar concursos (atração e seleção de pessoas) e carreira – os servidores passaram a ter visibilidade de competências necessárias a cada processo, e como evoluir para alcançar eventuais objetivos de carreira.

CONTINUAÇÃO E CONCLUSÕES PRELIMINARES O programa foi desenvolvido em meados de 2016 e, desde então, tem sido utilizado como referência para as práticas de gestão de

peças. Representa um exemplo concreto, no setor público brasileiro, da integração das práticas de gestão de pessoas entre si e com a estratégia, em linha com as prescrições dos sistemas de trabalho de alta performance.

Claro, apenas o “design” do programa não garante sua efetividade. Questões como patrocínio da alta gestão, a “compra” do modelo pela gerência intermediária, a percepção de utilidade pelo conjunto de servidores e a institucionalização das práticas – que decorre da disciplina na implantação – cumprem papéis fundamentais no sucesso destes programas e estiveram presentes no caso da ANP. Em particular, a disciplina na execução, com engajamento das pessoas na construção, implantação, análise e melhoria do modelo em rodadas subsequentes é essencial e um dos grandes desafios, sobretudo no setor público, onde a troca de gestão costuma vir acompanhada da descontinuidade das iniciativas da gestão anterior. No entanto, saber que existem casos que superaram tais dificuldades, como a ANP, é uma notícia reconfortante para agentes públicos e, de forma mais ampla, para a sociedade.

Em tempo, o Modelo de Gestão de Pessoas da ANP foi reconhecido em 2019, pelo Banco Mundial, como exemplo a ser multiplicado por organizações públicas no mundo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

KAHNEMAN, Daniel; SIBONY, Olivier; SUNSTEIN, Cass. **Noise: A Flaw in Human Judgment**. Little, Brown Spark; Hachette Book Group, 2021. Chapter 23: Defining the Scale in performance Ratings.

MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N. **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. **Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It**. McGraw-Hill Education, 2017.

BRUNO FERNANDES é professor da Fundação DOM Cabral nas áreas de estratégia e de gestão de pessoas. É doutor em administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA-USP), com doutorado sanduíche pela Cambridge University (Inglaterra). Autor de diversos livros e de artigos publicados em revistas e congressos científicos no Brasil e exterior.



Imagem Depositphotos

Navegando rumo ao futuro: a gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro

POR **SILVANA DOURADO**

A evolução da gestão estratégica de pessoas é uma necessidade imperativa diante das transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas. O setor público está abandonando a visão ultrapassada da administração burocrática e percebendo que gerir pessoas é um desafio essencial que influencia diretamente todos os processos da organização. Essa mudança de paradigma surge como um diferencial competitivo e crucial para que a gestão de pessoas assuma seu papel estratégico no desenvolvimento do país.

Podemos afirmar que a gestão estratégica de pessoas já se tornou prática comum no setor privado, mas, no âmbito público, ainda há um longo caminho a se percorrer. Para

alcançarmos esse patamar, é fundamental que esse processo seja visto como estratégico e que as unidades centrais e setoriais responsáveis por esse segmento sejam fortalecidas e profissionalizadas nos órgãos públicos.

Tal mudança demanda maturidade institucional, capacidades adequadas e, acima de tudo, uma valorização social do servidor público em sua missão de promover o bem-estar da população.

No coração da administração pública, a gestão de pessoas precisa acompanhar as transformações observadas em outras organizações. Ao reconhecer que as pessoas são o principal ativo da instituição, as políticas da área devem ser pensadas estrategicamente, levando-se em conta os impactos na qualidade das políticas públicas e dos serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, uma gestão estratégica de pessoas no setor público envolve a mobilização e a manutenção de uma equipe diversa, com diferentes competências, que esteja motivada e engajada nos programas e nas ações essenciais para o governo. Para isso, é crucial conhecer o propósito, a visão, os valores e as prioridades de cada órgão, alinhando as competências necessárias para alcançar os resultados desejados. Assim, a política de gestão de pessoas deve articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, promovendo melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento à população.

TRABALHAR EM CONJUNTO E BUSCAR AÇÃO SINÉRGICA A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada – ela deve ser compreendida como parte integrante de todas as áreas da administração pública. É necessário que cada órgão central e setorial de gestão de pessoas trabalhe em conjunto, com uma visão compartilhada, rompendo barreiras departamentais e concebendo a gestão de pessoas como uma ação sinérgica e interconectada.

Enquanto o órgão central se concentra no longo prazo e na formulação de diretrizes estratégicas, as unidades setoriais devem ser responsáveis pela implementação diária e pelas atividades operacionais. Nesse sentido, as lideranças desempenham um papel fundamental, sendo responsáveis pela gestão das entregas de cada servidor, orientando, motivando, avaliando o desempenho e proporcionando desenvolvimento profissional.

No entanto, é preocupante observar que a maioria dos estados brasileiros ainda não superou a visão tradicional de gestão de pessoas, deixando de realizar atividades estratégicas essenciais. Para que isso ocorra, é preciso adotar medidas fundamentais, como:

- Gestão do banco de talentos;
- Dimensionamento da força de trabalho;
- Implantação de indicadores de gestão e governança na área;
- Criação de gestão de ambientes de inovação;
- Seleção para cargos em comissão; e
- Elaboração de políticas de incentivos não financeiros.

MODERNIZAÇÃO DA LEGISLAÇÃO E MUDANÇAS CULTURAIS A título de registro, enumeramos dois outros aspectos que também devem ser considerados como desafios em uma abordagem mais aprofundada sobre o tema. Um deles é a necessidade de uma modernização da legislação de gestão de pessoas, visando garantir segurança jurídica aos subsistemas de gestão, principalmente em temas como concursos e gestão de desempenho.

Em relação a esses pontos, é imprescindível selecionar profissionais vocacionados e competentes por meio de concursos públicos, assim como tornar a gestão de desempenho uma realidade, com metas claras, avaliações periódicas e reconhecimento alinhado aos resultados alcançados.

O segundo aspecto é a importância de uma mudança cultural – ou de mentalidade – dos agentes públicos e da sociedade em geral. Todos devemos assumir que a gestão de pessoas é algo complexo e dinâmico, que exige maturidade institucional e capacidades institucionais, bem como uma valorização social do servidor público enquanto alguém voltado à prestação de serviços públicos que promovem o bem-estar social.

Para isso, é essencial destacar a importância da diversidade em todas as suas dimensões, como gênero, raça, religião, idade, etnia e orientação sexual. Além de atender a uma demanda crescente da sociedade, a diversidade contribui efetivamente para o alcance dos resultados da organização. É necessário considerar e promover a inclusão de diferentes perspectivas e experiências para impulsionar a inovação, a criatividade e a adaptação às necessidades do mercado.

EM BUSCA DO PLENO POTENCIAL DOS SERVIDORES Uma gestão estratégica de pessoas no serviço público brasileiro é indispensável para a eficiência da administração, promovendo um desenvolvimento econômico e social sustentável e inclusivo. Essa abordagem requer uma análise sistêmica, complexa e contextualizada dos fenômenos organizacionais, que seja

apoiada por profissionais qualificados e inseridos de forma significativa no processo estratégico da organização.

Portanto, ao adotar uma perspectiva de longo prazo e se basear em dados e evidências, o setor público poderá implementar políticas e práticas consistentes, sustentadas por uma infraestrutura normativa formal. Somente assim seremos capazes de impulsionar a gestão estratégica de pessoas e alcançar o pleno potencial dos servidores em prol do bem comum.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

SILVANA DOURADO é servidora pública, Psicóloga Organizacional, com especialização em Gestão de Pessoas pela FGV, e em Liderança e Gestão Pública pelo CLP. Certificação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público pela Hertie School - The University of Governance in Berlin (Alemanha).



Imagem Depositphotos

Escolas de governo: acelerando a jornada rumo à excelência na gestão pública

POR **MARIA ISABEL ARAÚJO RODRIGUES, MARIA EUNICE COSTA RODRIGUES, ANTONIO JOSÉ ANGELO MOTTI E ROBERTA RODRIGUES COSTA**

As escolas de governo são o coração pulsante da administração pública na medida em que visam moldar a competência técnica dos servidores públicos e estabelecer uma sinergia entre a formação contínua e o avanço na carreira. A expertise adquirida e aprimorada nessas instituições têm o poder de transformar e aprimorar a gestão pública, resultando em serviços de excelência para a população.

A chamada Reforma Administrativa (Emenda Constitucional nº 19, de 1998) reconheceu a importância dessas escolas, estabelecendo a necessidade de sua manutenção pela União, pelos Estados e pelo Distrito Federal. No entanto, a alta qualidade almejada na prestação de serviços públicos não se limita à qualificação dos servidores. Trata-se de um ecossistema complexo que requer a harmonização de diversos elementos, entre eles, a formação contínua e o desenvolvimento de competências técnicas e humanas (GARCIA; SALES, 1999).

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (Conсад) criou, em 2019, o Grupo de Trabalho sobre Rede de Escolas de Governo dos Estados e do Distrito Federal (GTREGE). A iniciativa visa promover a troca de conhecimentos e experiências, além de implementar medidas para aprimorar a eficiência nos programas de formação e capacitação de servidores públicos.

As escolas de governo vão além da formação de servidores públicos e representam espaços de diálogo e reflexão sobre a relação entre o público e o privado, assim como de busca de novos paradigmas gerenciais e de formação política do cidadão e do servidor público. Elas são catalisadoras de mudanças, resistindo a técnicas administrativas ultrapassadas e promovendo uma transformação cultural na área governamental (PINTO; ARAÚJO, 2012).

Essas instituições, presentes em todos os estados, oferecem uma expressiva variedade de cursos de capacitação utilizando plataformas digitais para alcançar todos os servidores. Essa abordagem inovadora possibilita a construção do conhecimento sem comprometer a qualidade do ensino.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE FORTALECER A FORMAÇÃO O principal desafio das escolas de governo é fortalecer a formação e o aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos, garantindo que estejam altamente qualificados para prestar serviços à sociedade. Nesse sentido, a colaboração e a partilha de recursos e informações são fundamentais para superar esse desafio.

Além disso, essas instituições vêm assumindo um papel cada vez mais proeminente na gestão pública. Elas também estão atuando como catalisadoras de mudanças e evoluções, além de desenvolverem competências essenciais para o século XXI, como pensamento crítico, criatividade, empatia e escuta ativa.

Afinal, as pessoas constituem o principal recurso com o qual o setor público pode contar para ser mais efetivo no exercício de suas atribuições. Ou seja, são os servidores que ajudam

a criar “valor público”, reconhecer as necessidades da população e prover os meios para melhorar as suas condições de vida. Partindo dessa constatação, tem-se a centralidade das Escolas de Governo como locus para produção de competências e disseminação de conteúdos estratégicos para a gestão pública.

Para vencer o desafio, a atuação em rede é especialmente importante no campo da produção e da transmissão de conhecimento porque permite somar recursos humanos e informações, ampliar visões de mundo e alterar pontos de vista. Vale registrar, nesse cenário, uma importante iniciativa do Grupo de Trabalho sobre Rede de Escolas de Governo – a criação de uma plataforma para disponibilizar cursos implantados pelo Consad, pelos seus parceiros e pelas escolas da Rede (escolavirtual.consad.org.br/).

Sob a gestão do Grupo de Trabalho, os cursos a serem disponibilizados na plataforma devem passar por uma análise prévia, a fim de garantir o atendimento aos parâmetros necessários à sua oferta em padrão de qualidade compatível com o mercado. Além disso, no âmbito das escolas de governo, é possível destacar algumas ações importantes para superar o desafio ora colocado:

- Desenvolvimento profissional dos agentes públicos, propiciando-lhes o conhecimento atualizado e o aprimoramento das competências necessárias para enfrentarem os desafios complexos do setor público. Isso deve ser feito por meio de uma atuação estratégica e inovadora, que contribua para melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública, resultando em melhores serviços prestados à sociedade.
- Promoção da inovação e do pensamento estratégico no setor público por meio da oferta de cursos e programas voltados para a gestão da mudança, a liderança, a análise de políticas e a tecnologia da informação. Essas iniciativas levam à melhor capacitação dos servidores públicos, visando desenvolver soluções criativas e eficientes para os desafios governamentais.
- Fortalecimento da transparência, da ética e da responsabilidade no setor público por meio de treinamentos em governança, gestão de recursos, ética e *compliance*. Assim, torna-se possível criar uma cultura de integridade no serviço público, prevenindo práticas corruptas e promovendo uma conduta ética entre os servidores.
- Ampliação da democracia e do desenvolvimento institucional por meio de capacitação em temas como direitos humanos, participação cidadã e governança democrática. Dessa forma, as escolas contribuem para a formação de agentes públicos

comprometidos com a promoção dos valores democráticos e com o fortalecimento das instituições.

EXEMPLO DE ALCANCE E DE EFICÁCIA DAS ESCOLAS O Programa de Desenvolvimento para Retomada Econômica é um exemplo relevante do alcance e da eficácia das Escolas de Governo. Criado pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais (EG/FJP), ele foi implantado no contexto da pandemia da Covid-19, com o objetivo de capacitar e preparar as lideranças locais e regionais para atuarem nos processos de retomada econômica pós-crise.

O programa realizou 28 horas de formação para as lideranças municipais e oito horas de oficinas junto às equipes técnicas dos municípios, contabilizando cerca de 300 participantes capacitados e 150 municípios beneficiados durante os dois anos de execução. Alguns dos destaques foram a oferta de conteúdos e os relatos de experiências municipais bem-sucedidas para estimular os alunos. Ao final, todos produziram seus planos de retomada, com o apoio da equipe da EG/FJP, no formato de workshops.

EM BUSCA DA PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO DAS ESCOLAS Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados. A diversidade na institucionalidade das escolas de governo no âmbito dos Executivos Estaduais requer um olhar atento dos tomadores de decisão, a fim de padronizar a forma de constituição e de gestão dessas escolas.

Nesse sentido, o Consad tem um papel fundamental na promoção do fortalecimento das escolas, buscando construir um consenso de que devam ser instituições independentes, capazes de oferecer educação com base nas melhores práticas corporativas nacionais e internacionais. Afinal, uma Escola de Governo bem-sucedida reúne as condições necessárias para gerar impactos significativos na qualidade da governança e nos serviços prestados aos cidadãos.

MARIA ISABEL ARAÚJO RODRIGUES é mestre e graduada em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (MG), pós-graduada em Auditoria e Controle Externo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atualmente é Assessora na Subsecretaria de Gestão e Finanças da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Diretora Presidente da Associação Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão do Campo de Públicas, Coordenadora do Comitê Técnico Científico do Congresso Consad de Gestão Pública e Conselheira do Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública.

MARIA EUNICE COSTA RODRIGUES é pedagoga e mestre em Modelagem Computacional de Conhecimento e em Ciências da Educação na Universidade Federal do Tocantis e na Uninorte-PY, respectivamente.

ANTONIO JOSÉ ANGELO MOTTI é psicólogo. Diretor Presidente da Escola de Governos de Mato Grosso do Sul. Atua no setor público desde 1983, tendo ocupado diversas funções de liderança no serviço público Estadual e Federal.

ROBERTA RODRIGUES COSTA é especialista em Políticas Públicas pela UFG-GO e especialista em Concessões e Parcerias na Administração Pública pelo IDP, servidora efetiva da carreira de gestor governamental do Estado de Goiás. Atualmente é Diretora-Executiva da Escola de Governo sendo responsável por coordenar projetos e ações de formação, capacitação e desenvolvimento de pessoas.



Imagem Depositphotos

Inteligência Artificial: rumo à educação pública tecnológica e transformadora

POR **LUCAS DE CARVALHO ARAÚJO, LUIZ FERNANDO MACHADO DE OLIVEIRA E SOUZA E MARCELA PIRES ESTEVANOVIC**

A Inteligência Artificial (IA) está conquistando, com enorme rapidez, um expressivo espaço nos mais diversos segmentos da sociedade brasileira. Ela pressupõe a realização de atividades autônomas com a utilização de dados e desponta como uma das tecnologias mais promissoras dos últimos anos, com um potencial evidente para transformar os pilares da gestão de todas as áreas da economia.

No setor público em particular, essa possibilidade se faz cada vez mais relevante. Em artigo recente, a revista Forbes (2023) destaca a oportunidade sem precedentes que os governos estão tendo para transformar os serviços públicos usando tecnologias de IA, integran-

do recursos, antecipando necessidades e proporcionando soluções inovadoras às demandas da sociedade.

Apesar dessa abrangência de aplicações, vamos abordar aqui um dos aspectos mais inovadores desse cenário – a aplicação da IA nas políticas públicas educacionais. Dessa forma, explorar os impactos e os desafios desse avanço tecnológico no contexto do ensino governamental surge como uma questão imperativa para as instituições do Estado.

A primeira – e crucial – indagação que se coloca para os agentes da educação pública é muito clara: “Como a IA moldará nossas políticas educacionais no presente e no futuro?”. Em busca de maior eficiência e qualidade no ensino, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, observam-se investimentos significativos em tecnologias digitais, comunicação e informação com o intuito de aprimorar a aprendizagem e a formação dos estudantes.

No entanto, a implantação da IA em sistemas educacionais enfrenta desafios que se assemelham a um intrincado quebra-cabeças. A complexidade desse campo, abrangendo múltiplos conhecimentos, pode gerar um emaranhado de problemas, dificultando a concepção de soluções para questões relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à assistência estudantil.

DESVENDANDO A INOVAÇÃO E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL No entanto, antes de avançarmos nessa análise no âmbito da educação, é fundamental compreendermos o conceito de inovação. Seguindo as diretrizes do “Idea to Value”, ela pode ser vista como a introdução de novos produtos ou serviços que agreguem valor à organização. Sob a ótica de Paul Sloane e Jorge Barba, a inovação viabiliza a implementação de algo novo e simplificado, como uma promessa de futuro.

Por sua vez, a essência da IA reside nessa sua capacidade de ter autonomia na execução de tarefas diversas. Contudo, cada componente da IA deve ser considerado de forma individual e em sua particularidade, tal como peças de um mecanismo complexo. Dessa forma, seus usos podem ser distintos e com finalidades múltiplas, exigindo uma análise minuciosa de cada situação. Analogamente, assim como um polivalente maestro regendo uma orquestra, a IA compreende diferentes instrumentos técnicos que, harmoniosamente coordenados, tocam a sinfonia da eficiência governamental ou da redução de custos.

De maneira muito específica, a musicalidade da IA na educação encanta com suas diferentes possibilidades de aplicação. Uma das notas mais belas, por exemplo, é o Processamento de Linguagem Natural (NLP), que possibilita às máquinas compreenderem e

processarem a linguagem humana de forma significativa. Como uma melodia suave, o NLP é utilizado em chatbots, assistentes virtuais, análise de sentimentos, tradução automática e sumarização de textos. A toada do NLP ressoa também na automação de serviços de atendimento ao público, na análise de documentos e na extração de informações relevantes em grandes volumes de texto.

Outra nota importante é a dos Sistemas de Previsão e Análise de Dados, onde a IA é habilmente utilizada para antever tendências, padrões e comportamentos futuros com base em dados históricos. É como uma partitura de previsão de demanda, análise financeira, risco e detecção de fraudes, que revela harmonias sutis e valiosas para orientar a gestão educacional.

Acompanhando esse acorde inovador, a Automação de Processos Robóticos (RPA) entra em cena para tornar tudo mais fluido e eficiente. A harmonia da RPA permite a execução de tarefas repetitivas e de baixo valor agregado como se fossem uma dança de automação, desenvolvendo fluxos de trabalho, realizando processos de negócios, entradas de dados e integração de sistemas.

MELODIAS DISSONANTES: OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO DA IA Apesar das notas relevantes, muitos desafios se fazem presentes no palco da IA nas políticas educacionais. Como solos complexos de instrumentos desafinados, a utilização da IA requer uma harmonização prévia dos dados e a disponibilização de informações precisas e de qualidade em um ambiente unificado.

Outro desafio concerne à orquestração da infraestrutura adequada, que inclui poder de processamento, armazenamento de dados e conectividade, além da capacitação técnica para a execução dos projetos. No entanto, em meio a essa dificuldade, vale considerar a possibilidade de parcerias com organizações privadas, compondo um dueto afinado para a implantação bem-sucedida de soluções de IA na educação pública.

Quando a sinfonia da IA atinge o seu clímax, uma oportunidade única de mudança se revela. Harmonizando a prestação de serviços educacionais pelos estados brasileiros, a IA possibilita um desempenho excepcional, superando barreiras colossais.

Um exemplo didático: imagine um regente no comando de 100 talentosos músicos empenhados a acompanhar o desempenho de milhares de alunos. Seria humanamente impossível cada músico ser responsável por um grupo de 40 mil estudantes. Contudo, com a aplicação dos Sistemas de Previsão e Análise de Dados, o estudo individualizado torna-se

possível, assim como a compreensão da eficiência dos modelos educacionais adotados em cada escola, classe ou região.

Enquanto os solistas da IA impactam diretamente as políticas educacionais, o coro do *backoffice* também recebe sua devida atenção. Os setores que compõem a estrutura das secretarias de educação – como jurídico, financeiro, orçamentário, compras, patrimônio, convênios, logística e recursos humanos – encontram alívio nas notas harmoniosas do Processamento de Linguagem Natural (NLP) e da Automação de Processos Robóticos (RPA). Essas duas ferramentas mestras extraem informações de documentos, automatizam tarefas burocráticas e aprimoram a eficiência do trabalho diário.

AÇÃO DO CONSAD EM PROL DA IA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA Por fim, vale salientar que, em âmbito nacional, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) tem se destacado ao abraçar o desafio de enfrentar as complexidades da IA em todas essas políticas públicas educacionais. Consciente da importância do tema, o Consad criou um grupo de trabalho dedicado a explorar e a discutir as possibilidades e os desafios da IA na transformação da educação pública.

Essa iniciativa reforça a relevância do debate em escala nacional, e seus resultados prometem impactar positivamente o cenário educacional do país. Os próximos passos incluem ações para aprofundar as análises e consolidar diretrizes e propostas que viabilizem a efetiva aplicação da IA no segmento. Esse é o caminho para conduzirmos o país rumo a uma educação mais inteligente, eficiente e acessível a todos os cidadãos.

Em síntese, a Inteligência Artificial emerge como uma promessa para a transformação da educação pública, entoando notas de inovação e eficiência. Contudo, sua harmonização com as políticas educacionais governamentais demanda atenção e esforços coordenados, a fim de enfrentar os desafios e alcançar o pleno potencial dessa sinfonia tecnológica.

O Consad, em sua posição de liderança, evidencia sua visão estratégica por meio do grupo de trabalho voltado a impulsionar essa agenda em nível nacional. Com passos firmes em direção ao futuro, o Brasil se posiciona para conduzir a melodia da IA em prol de uma educação pública de excelência, conectada à vanguarda da inovação e do progresso.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BARROCA, Jean. AI And The Future Of Government. Forbes. AI And The Future Of Government. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2023/05/10/ai-and-the-future-of-government/?sh=228a07163c64>. Acesso em: 30 jun. 2023

IDEA TO VALUE. Disponível em: <https://www.ideatovalue.com/>. Acesso em: 30 jun. 2023

SEE-MG. Articulação de rede registra avanços no sistema estadual de ensino e mantém isonomia entre as regiões do Estado, 2023. Disponível em:

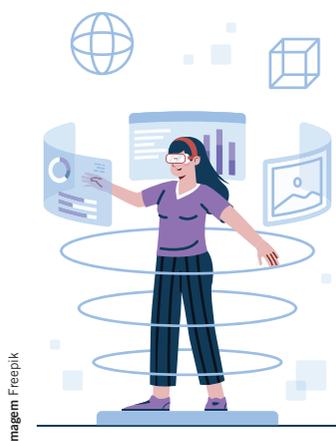
<https://www.educacao.mg.gov.br/articulacao-de-rede-registra-avancos-no-sistema-estadual-de-ensino-e-mantem-isonomia-entre-as-regioes-do-estado/#:~:text=Regionais%20de%20Ensino,A%20rede%20p%C3%BAblica%20estadual%20de%20ensino%20de%20Minas%20Gerai%C3%A9,localizadas%20em%20852%20munic%C3%ADpios%20mineiros>. Acesso em: 11 jun. 2023

SEE-SP. Rede estadual de ensino paulista é o maior órgão destinado à formação de jovens e crianças do País. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/dados-educacionais/#:~:text=Mais%20de%204%20milh%C3%B5es%20de,rede%20estadual%20de%20ensino%20paulista>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LUCAS DE CARVALHO ARAÚJO é mestre em Administração e em Data Science for Management pela Universidade Federal de Minas Gerais e pela Università Cattolica del Sacro Cuore, respectivamente. Atualmente é o Diretor Central de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

LUIZ FERNANDO SOUZA é doutor em gestão de empresas e mestre em inteligência artificial (Faltou as instituições formadoras). Possui trabalhos e pesquisas em ciência de dados, planejamento estratégico e projetos com participação local, incluindo povos tradicionais/originários. Carreira com base tecnológica atuando em projetos sociais, meio ambiente e nas iniciativas públicas e privadas.

MARCELA PIRES ESTEVANOVIC é mestre em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais e graduada em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. É atualmente diretora de Gestão da Informação da Coordenadoria Estadual de Gestão de Trânsito e atua com gestão de sistemas informacionais e dados para fomentar a integração dos serviços de trânsito.



Construindo pontes: a colaboração como chave para a transformação digital dos governos

POR **VÂNIA DE CARVALHO MARÇAL BAREICHA, RODRIGO LOPES XAVIER, ADELNEI FELIX, DANILO SCALET, FABIANO BUENO E MARIA APARECIDA DE OLIVEIRA**

Assim como uma paisagem em constante mudança, os desafios enfrentados pelos governos na oferta de serviços públicos e na gestão administrativa se tornam cada vez mais complexos. Para trilhar o caminho do progresso almejado pela população, a transformação digital surge como ferramenta vital e, a cada dia, mais indispensável. De fato, ela é a via que permite à população acessar serviços com agilidade, usando canais digitais sob medida e proporcionando qualidade monitorada e aprimorada.

Os investimentos em inovação e gestão digital de governo têm apresentado avanços significativos, impulsionando mudanças cruciais na relação entre o poder público e a sociedade. Contudo, a velocidade necessária para adaptar os processos governamentais às demandas sociais supera, consideravelmente, o ritmo atual de transformação dos governos.

Esse descompasso cria um acúmulo de demandas sociais não atendidas que se agrava ao longo do tempo. É como se estivéssemos diante de um quadro de constantes mudanças, no qual cada geração apresenta necessidades distintas. Nesse contexto, as diferentes instâncias de governo precisam acompanhar essa metamorfose para suprir as demandas atuais e futuras.

Infelizmente, os governos ainda não estão completamente preparados para enfrentar essa conjuntura desafiadora. As carências incluem a falta de recursos financeiros, de profissionais habilitados e, sobretudo, de tempo para atender às expectativas da sociedade. Nesse cenário, é imprescindível que os servidores públicos busquem alternativas para aprimorar o desempenho da transformação digital dos governos.

Uma opção clara e óbvia surge à nossa frente: a união de esforços. As unidades da Federação compartilham problemas e enfrentam limitações de recursos, especialmente recursos humanos. A sinergia e a colaboração entre elas emergem como um caminho concreto para alcançar melhores resultados diante dos desafios comuns a todos.

ESTRADA LONGA, DESAFIADORA E COM OBSTÁCULOS Imagine a transformação digital de estados, municípios e governo federal como uma estrada longa e desafiadora, repleta de obstáculos a serem superados. No entanto, em vez de cada ente da Federação tentar seguir isoladamente por ela, carregando seu próprio fardo, todos podem optar por seguir por uma ponte gigantesca e resistente que liga todas as partes, denominada colaboração.

Essa ponte permite que os entes compartilhem experiências bem-sucedidas e soluções consagradas. Por meio dela, é possível atravessar os vales das disparidades na oferta de serviços, alcançando um equilíbrio benéfico à população.

Evidentemente, nem tudo é prontamente entregue e algumas soluções não podem ser automaticamente compartilhadas. Há casos em que projetos devem ser concebidos e realizados de acordo com as necessidades específicas de cada região. Entretanto, existem também inúmeras iniciativas de transformação digital que são praticamente idênticas em várias unidades da Federação, o que permite um alto nível de reutilização.

Projetos envolvendo Inteligência Artificial, Análise de Dados e outras tecnologias podem, por exemplo, ser replicados nas áreas de Saúde, Educação e Segurança Pública, aproveitando-se a diversidade de talentos e os recursos disponíveis em diferentes estados.

Assim como a construção de uma ponte exige a expertise de arquitetos, engenheiros e trabalhadores especializados, os empreendimentos cooperados também dependem de recursos específicos e escassos. No entanto, a construção conjunta dessas pontes digitais permite uma distribuição eficiente dos talentos, maximizando sua utilização para a obtenção dos resultados necessários. A colaboração pode alavancar também a absorção de tecnologias emergentes, a integração entre os diferentes níveis de governo e soluções inovadoras de segurança cibernética, abrindo-se caminho para a transformação digital em múltiplas frentes.

Infelizmente, contudo, mesmo diante das oportunidades evidentes, as pedras no caminho da colaboração persistem e precisam ser retiradas ou contornadas. Barreiras culturais podem levar cada unidade da Federação a desenvolver soluções de forma isolada, mesmo

que isso custe mais caro e leve mais tempo. No entanto, à luz de uma avaliação cuidadosa, percebemos que muitos projetos compartilhados podem trazer benefícios significativos.

É verdade que a migração de soluções entre entes governamentais pode ser complexa, devido a diferenças tecnológicas e questões técnicas, mas é possível superar esses obstáculos. Enfrentar formalidades legais é uma etapa custosa e demorada, porém necessária para oficializar parcerias e acordos comerciais. Mesmo que não seja gratuito, o estabelecimento desses acordos ainda pode representar economia expressiva de recursos financeiros e, principalmente, de tempo.

INICIATIVAS POSITIVAS DE COOPERAÇÃO E são muitos os exemplos positivos de sucesso em cooperação com resultados reais e significativos. Um deles é a já existente ponte que une entes da Federação, inspirada em soluções como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a Nota Fiscal Eletrônica.

O Grupo de Trabalho de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV) também serve como ilustração nesse contexto. Ele reúne especialistas de todas as unidades da Federação para debater e propor soluções inovadoras para o governo digital. Sua atuação tem impulsionado o desenvolvimento de conteúdos técnicos e soluções digitais de impacto nacional.

Vale registrar que O GTD.GOV realizou, em 2021, a pesquisa “Diagnóstico dos portais de serviços ao cidadão dos governos estaduais e distrital”, que demonstra forte disparidades na oferta de serviços entre estados, cujo equilíbrio seria de grande benefício à população.

A Figura 1, que mostra os serviços mais ofertados nos portais, apontados na pesquisa, identifica que serviços relevantes, tais como agendamento de doação de sangue, agendamento de consultas/exames médicos e consultas a resultados de exames laboratoriais eram oferecidos em menos de 25% das unidades da Federação. Iniciativas de colaboração teriam grande repercussão para o público que depende desses serviços e poderiam mudar essa realidade.



FIGURA 1 | SERVIÇOS MAIS OFERTADOS NOS PORTAIS DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

FONTE: GTD.GOV – DIAGNÓSTICO DOS PORTAIS DE SERVIÇOS AO CIDADÃO DOS GOVERNOS ESTADUAIS E DISTRITAL – 2021

JANELA DE OPORTUNIDADES DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL A construção das pontes digitais entre os entes da Federação pode ser impulsionada também por outros fatores promissores, incluindo a necessidade premente de se oferecerem soluções na velocidade demandada pela sociedade. Nesse sentido, há várias frentes de trabalho buscando respostas, sendo que a ação colaborativa e o compartilhamento de soluções já se apresentam como trunfos valiosos para a alavancagem da transformação digital dos governos.

Além disso, no contexto tecnológico atual, instrumentos como a computação em nuvem, as APIs (*Application Programming Interface*) e as ferramentas de hiperautomação favorecem o reaproveitamento de soluções e a interoperabilidade entre diferentes ambientes computacionais.

Em outras palavras, estamos vivendo uma janela de oportunidades para impulsionar a transformação digital dos entes da Federação, o que resulta em uma nova forma de atuação das instituições públicas e de seu relacionamento com a sociedade. As demandas sociais exigem, cada vez mais, serviços de mais qualidade, a tecnologia disponível possibilita a criação de soluções inovadoras e o trabalho colaborativo surge como a alternativa viável para materializar essas soluções.

É chegado o momento, portanto, de os agentes envolvidos em todo esse contexto se mobilizarem, conhecerem seus pares que enfrentam desafios semelhantes e trabalharem em

conjunto para não desperdiçarem essa rica oportunidade de realizar o grande salto em prol da melhoria dos serviços públicos.

Afinal, construir pontes digitais é abrir caminho para um futuro mais promissor e conectado com as necessidades da sociedade.

VÂNIA DE CARVALHO MARÇAL BAREICHA é graduada em Ciência da Computação pela UFLA possui especializações em Gestão Pública, Governança de TI e Gestão de Projetos. Com formação em Liderança e Gestão Pública pelo CLP e extensão em Implementation in Government Programme de Oxford. Atualmente, coordena o Grupo de Transformação Digital dos Estados e é Superintendente de Transformação Digital na Secretaria de Ciência e Tecnologia de Goiás.

RODRIGO LOPES XAVIER é vice-Presidente de Tecnologia do PRODERJ. Servidor de carreira da Autarquia do Estado do Rio de Janeiro desde 2009. Atualmente, ocupa a Coordenação Nacional do Grupo de Transformação Digital dos Estados e do DF (GTD.GOV) pela ABEP-TIC.

ADELNEI FELIX é mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. É servidor de carreira. Atualmente, é Gerente de Modernização Governamental, na Secretaria de Administração de Pernambuco. Instrutor da escola de governo do Estado de Pernambuco, EGAPE. Atualmente coordena o núcleo de Governança em Governo Digital, na ABEP-TIC.

DANILO SCALET é engenheiro mecânico formado pela Universidade Federal do Paraná. Analista de TI Consultor da Celepar - Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná; Coordenador de Subgrupo do GTD.GOV; Delegado brasileiro junto ao Grupo de Trabalho de Sistemas e software da ISO/IEC/JTC1.

FABIANO BUENO é servidor público da carreira de Gestor Governamental de TI. Graduado em Processamento de Dados pela UEG. Atualmente, é Diretor de TI do Detran GO. Coordenador integrante do GTD.Gov, grupo de trabalho de Transformação Digital do CONSAD e ABEP-TIC.

MARIA APARECIDA DE OLIVEIRA é graduada em Administração de Empresas. Possui especialização em Tecnologia da Informação, Gestão Organizacional Pública e Gestão Hospitalar e Sistemas de Saúde. Servidora pública de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Atualmente, é coordenadora do Subgrupo RedeGTD no Grupo de Transformação Digital – GTD.GOV/CONSAD/ABEP-TIC.



Imagem Freepik

Em busca de novas perspectivas para a gestão de imóveis públicos

POR **ALINE MORAIS DA SILVA**COLABORADORAS **MARTA CRISTINA GUIZELINI, LAURA PROTÁSIO E GISELE GOMES DE SOUSA**

No Brasil, a gestão de imóveis públicos tem uma história única e complexa, moldada por séculos de colonização e desdobramentos políticos. Por muito tempo, essa complexidade levou a administração pública a relegar a gestão do patrimônio imobiliário a um segundo plano. No entanto, essa visão está mudando, pois os estados estão começando a ver seus ativos imobiliários não apenas como problemas, mas como oportunidades estratégicas para gerarem recursos e serem usados para implementar políticas públicas.

A evolução desse processo histórico foi marcada por quatro períodos distintos, que moldaram a formação territorial atual: o regime sesmarial, o regime de posse, o regime da Lei de Terras e o período misto de posse e propriedade. Podemos afirmar que, desde os tempos coloniais, a gestão de terras sempre foi vista como um desafio. Ou seja, desde quando as terras eram divididas em grandes latifúndios, conhecidos como Capitânicas Hereditárias, até a Lei de Terras de 1850, que procurou organizar o território e distinguir claramente as terras públicas das privadas.

Com a Constituição de 1891, as chamadas “terras devolutas” tornaram-se propriedade dos estados, com a União mantendo apenas as áreas de fronteira. Isso, juntamente com a herança jacente e vacante, fez com que os estados se tornassem proprietários de grandes extensões de terra. No entanto, muitas dessas terras foram negligenciadas ao longo do tempo devido ao êxodo rural ou à falta de necessidade de uso das terras.

Ao longo de muitas décadas, portanto, a gestão de ativos imobiliários públicos foi vista como um obstáculo – e não como uma oportunidade. Muitos imóveis públicos no país estão em estado crítico devido à falta de manutenção e supervisão adequadas. Mas, como

dito, estamos vivendo uma nova concepção sobre o patrimônio imobiliário, que está sendo reconhecido como um ativo valioso.

OS DESAFIOS E EMBATES ENTRE AS ÁREAS JURÍDICA E TÉCNICA Vale destacar um outro aspecto fundamental nessa análise, pois a gestão de imóveis públicos apresenta desafios únicos, principalmente devido à falta de alinhamento entre as áreas jurídica e técnica. Muitos desses ativos são de difícil liquidez e geram apenas custos operacionais para os cofres públicos. Além disso, a falta de conhecimento sobre o acervo patrimonial total e a liquidez desses ativos contribuíram para a negligência na gestão desses imóveis.

Como reconhecimento à relevância desse tema, o Conselho Nacional de Secretários de Administração (Consad) criou um Grupo de Trabalho de Patrimônio. Ele tem como objetivo avaliar a maturidade dos estados em relação à gestão de seus ativos imobiliários, marcando um passo importante na transição para uma gestão de ativos mais estratégica e eficaz.

GESTÃO A SER APRIMORADA COM UMA NOVA GOVERNANÇA A análise da gestão de ativos imobiliários revela um vasto espaço para aprimoramento. É evidente que essa área deve ser parte integrante de uma agenda positiva de investimento e receber a devida atenção das altas gestões. Precisamos de uma gestão de ativos imobiliários que seja estudada, estruturada e institucionalizada, formando uma estratégia de aquisição, uso e destinação que oriente a tomada de decisões dos gestores públicos.

Uma gestão de ativos públicos bem estruturada considera os bens como fonte de recursos. E não apenas como imóveis a serem vendidos, como ocorre na visão tradicional, na qual o Estado deve se desfazer do seu patrimônio. A modernização dessa forma de governança prevê que se deve extrair o máximo valor dos bens existentes, seja por meio da venda ou do uso sustentável.

Os imóveis públicos precisam atender às demandas dos órgãos que precisam de espaços para implementar suas políticas públicas, mantendo a responsabilidade pela guarda e manutenção do patrimônio. Como dito, esses bens devem ser vistos como ativos, passíveis de análise para exploração econômica, por meio de locações, constituição de fundos de ativos e garantia de créditos – entre outras formas possíveis de exploração direta pelo Estado ou em parceria com o mercado privado.

PANORAMA MAIS CLARO E PERSPECTIVAS DE RESULTADOS No cenário da gestão de ativos imobiliários públicos no Brasil, há evidências de progresso significativo nas recentes abordagens e estratégias adotadas. Um exemplo concreto desses avanços vem, em parte, do já citado Grupo de Trabalho dedicado ao tema na rede do Consad, que iniciou um processo de mapeamento minucioso dos ativos imobiliários do país. Essa ação, ainda em andamento, já começa a clarear informações iniciais sobre a localização dos imóveis, como valor, utilização e condições gerais. Ou seja, a respeito de dados que antes estavam dispersos ou não eram facilmente acessíveis.

Como salientado, as reuniões realizadas pelo Grupo têm sido intensas e pautadas por informações quantitativas, fornecendo um panorama claro da extensão e complexidade dos ativos imobiliários públicos. Essa visão detalhada é essencial não apenas para justificar a importância do tema, mas também para nortear ações efetivas de gestão, venda ou *repurposing* desses ativos.

Apesar de os desafios ainda serem significativos – desde a resistência burocrática até a efetiva implementação de estratégias de gestão –, o Grupo de Trabalho tem mostrado comprometimento e foco no sentido de mudar o panorama atual. Com os mapeamentos iniciais e os dados coletados nas reuniões, é possível agora ter uma visão mais clara e organizada dos imóveis.

Isso, por si só, é um avanço considerável, pois proporciona uma base sólida para tomadas de decisão mais informadas e estratégicas. Assim, ainda que os desafios permaneçam relevantes, já é possível visualizar uma realidade mais bem mapeada e mais propícia a efetivas ações de gestão daqui para frente. E também é possível vislumbrar que as dificuldades estão sendo encaradas na perspectiva de superação.

OS CAMINHOS A SEREM TRILHADOS RUMO AO FUTURO Não restam dúvidas, portanto, de que a visão tradicional dos imóveis como problemas de difícil solução precisa ser deixada para trás. Para isso, devemos adotar uma estratégia para o desenvolvimento de um projeto de Estado que faça o inventário geral do patrimônio, separe os bens vocacionados, invista na regularização e institua equipes estratégicas para análise das melhores destinações do acervo público imobiliário.

Precisamos, portanto, buscar uma estratégia para a aquisição de ativos ou transferência de novos patrimônios que deve ser sempre analisada com base em alguns parâmetros, como:

- Avaliação da real necessidade de se ter ou manter um patrimônio;
- Sustentabilidade da sua manutenção para os cofres públicos; e
- Possível destinação quando ele não mais for útil para o atendimento direto das políticas públicas.

Em suma, devemos ressaltar, como analisado, a relevância de a gestão de ativos estar passando por uma transformação positiva, onde os estados podem construir novas fontes de riqueza e novos modelos de gestão. Ao mesmo tempo, os serviços públicos podem ser beneficiados e receber mais investimentos a partir da suplementação de mais uma fonte de receitas para os cofres públicos.

ALINE MORAIS DA SILVA é diretora Central de Patrimônio Imobiliário no Estado de Minas Gerais.

MARTA CRISTINA GUIZELINI é chefe do Departamento de Patrimônio do Estado do Paraná.

LAURA PROTÁSIO é servidora Pública, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Diretora de Administração de Bens Imóveis do Estado da Bahia.

GISELE GOMES DE SOUSA é servidora pública, advogada e gestora governamental - especialidade administrativa. Atualmente, é gerente Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Membro da Comissão de Direito Imobiliário da OAB PE.



Imagem Freepik // @upkiyak

Avanços, entraves e desafios na saúde e no bem-estar dos servidores na Administração Pública

POR **CARLA LÉIA MARTIN BRAVO, KAROLLINE MIRANDA LYRA MATOS, LAERCIO DE CAMPOS, MARCELA MATTAR DE SÁ E SUELLEN MARTINS BARONE**

Imagine um carro de corrida. Para que ele possa competir e vencer, não basta apenas um motor potente. Ele precisa de pneus em bom estado, um piloto saudável e focado e uma equipe de *pit stop* eficiente. Da mesma forma, para que uma equipe de trabalho possa desempenhar bem suas funções, é essencial que seus membros estejam saudáveis e satisfeitos. Assim como um carro de corrida é monitorado por uma equipe, a Administração Pública é gerida por pessoas. Para que elas possam atuar da melhor maneira possível, é necessário que sejam bem cuidadas.

Nesse sentido, torna-se essencial a reflexão em relação à saúde física e mental das pessoas que atuam na Administração Pública, assim como no tocante à qualidade de vida no trabalho. Afinal, o investimento na área e o cuidado constante com a saúde desses profissionais são fatores que contribuem de forma decisiva para a prestação de um serviço de qualidade à sociedade.

Vale ressaltar que a saúde do trabalhador é um direito fundamental, consagrado na Constituição Federal e na Lei Orgânica da Saúde e regulamentado por documentos como a Portaria/MS n.º 3.120/1998. Essas leis e regulamentos estabelecem princípios e diretrizes para a implementação das denominadas políticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Administração Pública.

Elas têm seu direcionamento dado pela gestão, que deve estar atenta aos aspectos positivos e negativos de suas ações para que seja alcançado o resultado esperado em todos os âmbitos, como os sociais e os econômicos, com garantias de sustentabilidade.

A implantação das políticas QTV tem como objetivo promover iniciativas que gerem bem-estar aos servidores públicos, pois eles são parte essencial da engrenagem de todos os serviços prestados aos cidadãos, na perspectiva de se ter um estado forte, organizado e que promova serviços com valor público.

DESEMPENHO E RESULTADOS DE ALGUNS ESTADOS Assim como um carro de corrida precisa de ajustes e manutenção regulares, os governos estaduais têm reconhecido a importância de promover políticas públicas de QTV, proporcionando um ambiente saudável e de bem-estar aos seus agentes públicos.

Para isso, o Consad constituiu, em julho de 2022, o Grupo de Trabalho (GT) Saúde e Segurança do Servidor, quem tem o propósito de planejar, coordenar e executar ações para promover a melhoria da Gestão Pública nas temáticas do segmento. Ele abrange as ações dos governos estaduais e do Distrito Federal, propiciando Qualidade de Vida no Trabalho aos agentes estaduais.

Portanto, para garantir que o “carro” continue acelerando, os estados têm trabalhado em programas de incentivo à atividade física e à saúde mental, visando não apenas elevar a qualidade de vida dos servidores, mas também potencializar a eficiência e a produtividade das instituições.

A título de análise e exemplificações, tomamos como referência as realizações e o desempenho de seis estados da Federação nessa área. Vamos dar uma olhada nos *pit stops* de Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso, Paraíba, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Cada um deles realiza, em seus *pit stops*, suas próprias estratégias e abordagens para manter os “carros” em plena forma e visando à melhoria contínua do seu desempenho.

Em Minas Gerais, por exemplo, foram incorporadas à grade de serviços a Escola de Postura, a Adequação de Mobiliário e o Pilates Solo.

No Espírito Santo, foi realizada a pesquisa de Diagnóstico de Saúde do Servidor e desenvolvidos o Projeto de Auriculoterapia e o Projeto Nutrir.

No Mato Grosso, foram implementadas a Política de Saúde e Segurança no Trabalho para os Servidores e a Ação Vida Saudável, além da criação do Manual de Saúde e Segurança no Trabalho.

A Paraíba realiza ações e campanhas de imunização e mantém o Grupo Coral do Servidor, entre outras ações.

No Rio Grande do Sul, estão sendo colocadas em prática, anualmente, as Jornadas de Saúde aos Servidores Estaduais.

Em Santa Catarina, foi criado o Manual de Saúde e Segurança do Servidor, além de serem implementados programas de prevenção de riscos psicossociais e violência no trabalho.

PERSPECTIVAS DE BONS RESULTADOS Essas ações, citadas de forma muito resumida, demonstram que, mesmo diante de tantos entraves, os estados já estão trabalhando para garantir cada vez mais qualidade de vida para os seus servidores.

Muito ainda precisa ser feito em prol da saúde ocupacional, mas os passos iniciais já foram realizados e o Grupo de Trabalho irá colher muitos resultados diante da interlocução que vem sendo realizada com os estados. Assim como em uma corrida, o importante é manter o foco, acelerar quando possível e fazer os ajustes necessários ao longo do caminho.

DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E METAS

Como vimos, no Brasil, a saúde ocupacional dos servidores públicos enfrenta desafios multifacetados que demandam atenção e estratégias inovadoras. Primeiramente, o aumento constante da carga de trabalho, aliado à pressão por metas e resultados, contribui para o surgimento de problemas relacionados ao estresse e à síndrome de *burnout*.

Muitas vezes, essas condições são também agravadas por infraestruturas de trabalho insuficientes e falta de ferramentas adequadas, o que pode levar a um declínio na saúde mental e física do servidor, resultando em absenteísmo e rotatividade. Ainda persistem lacunas na identificação e no manejo de riscos ocupacionais, como exposição a agentes químicos, biológicos e ergonômicos.

Diante desse panorama, o GT do Consad estabeleceu como meta aprofundar e aperfeiçoar as estratégias de gestão pública voltadas para a saúde ocupacional. Esse esforço visa promover ambientes de trabalho mais saudáveis, tanto em termos físicos quanto psicológicos, e implementar programas de capacitação para líderes e gestores, enfatizando uma gestão mais humanizada e empática.

Além disso, é crucial estabelecer protocolos claros de identificação e no tratamento de riscos ocupacionais, bem como fortalecer canais de comunicação entre servido-

res e gestores para reportar as questões e resolver preocupações relacionadas à saúde no ambiente de trabalho.

Em um cenário ideal, a saúde ocupacional não deveria ser vista apenas como um dever, mas como um investimento que tem reflexos na qualidade e na eficiência dos serviços públicos prestados à população.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BRASIL. Ministério de Estado da Saúde. Portaria Nº 3.120, de 1º de julho de 1998. Aprova a Instrução Normativa de Vigilância em Saúde do Trabalhador no SUS, na forma do Anexo a esta Portaria, com a finalidade de definir procedimentos básicos para o desenvolvimento das ações correspondentes. Plataforma Renast Online.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. Resolução Consad Nº 04, DE 14 DE JULHO DE 2022.

ESPÍRITO SANTO. Portaria Seger Nº 42-R, de 18 de agosto de 2022. Dispõe a Estrutura de Gestão e Operacionalização do eSocial no âmbito da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Espírito Santo: Diário Oficial do Estado.

MATO GROSSO. Decreto nº 1919, de 29 de agosto de 2013. Institui a Política de Saúde e Segurança no Trabalho para os Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. Mato Grosso: Diário Oficial do Estado.

MATO GROSSO. Decreto nº 393, de 15 de janeiro de 2016. Institui o Manual de Saúde e Segurança no Trabalho para os Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. Mato Grosso: Diário Oficial do Estado.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual 47.727, de 02 de outubro de 2019. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Minas Gerais: Diário Oficial do Estado.

PARAÍBA. Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Institui a Comissão de Execução e Acompanhamento da quarta fase do eSocial / SST. Paraíba: Diário Oficial do Estado.

RIO GRANDE DO SUL. Lei 15.934, de 01 de janeiro de 2023. Dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências.

SANTA CATARINA. Lei n. 14.609, de 07 janeiro de 2009. (2009, 07 de janeiro). Institui o Programa Estadual de Saúde Ocupacional do Servidor Público e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Diário Oficial do Estado.

SANTA CATARINA. Decreto n. 2.709, de 27 de outubro de 2009. (2009, 27 de outubro). Institui o Manual de Saúde Ocupacional do Servidor Público, no âmbito da administração pública estadual direta e indireta. Florianópolis, SC: Diário Oficial do Estado.

SANTA CATARINA. Decreto n. 2.386, de 28 de dezembro de 2022. (2022, 28 de dezembro). Institui o Manual de Saúde e Segurança do Servidor Público, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Diário Oficial do Estado.

CARLA LÉIA MARTIN BRAVO é diretora do Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador-DMEST / Secretaria de Planejamento Governança e Gestão PGG/RS. Formada em administração de Empresas com enfoque no Comércio Exterior, pós-graduada em Gestão de Pessoas e pós-graduando em Gestão Pública.

KAROLINE MIRANDA LYRA MATOS é servidora pública estadual efetiva do Estado do Espírito Santo. Formada em engenharia civil e engenharia de segurança do trabalho. Atualmente é gerente de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, na Secretaria de Gestão e Recursos Humanos / SEGER / ES.

LAERCIO DE CAMPOS é servidora público do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina no cargo de Técnico em Segurança do Trabalho. Graduado em Administração e Direito, além de especialização em Direito e Processo do Trabalho.

MARCELA MATTAR DE SÁ é médica de Família e Comunidade pelo Hospital Municipal Odilon Behrens BH/MG. Pós graduada em Perícia Médica e medicina do trabalho, pela Faculdade Unimed e pela Faculdade CENBRAP, respectivamente. Atualmente, é Diretora Central de Saúde Ocupacional - Governo de Minas Gerais.

SUELLEN MARTINS BARONE é analista do Executivo desde 2011, atualmente está à frente da Subgerência de Qualidade de Vida no Trabalho, na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos / SEGER-ES. É graduada em Comunicação Social, pós-graduada em Neurociências, possui certificações em Psicologia Positiva, Comunicação Não-Violenta, Constelação Familiar Sistêmica, Coaching, dentre outras abordagens terapêuticas.

Nosso jeito de conectar: faça parte da nossa rede!

Conheça os canais de comunicação
da iniciativa Imagine Brasil!



*Siga, curta e
compartilhe!*

