

Modelo de gestão para resultados no governo do Distrito Federal

Ricardo Pinheiro Penna
Ceres Alves Prates

1. Distrito Federal: diagnóstico de problemas e desafios

Brasília completou 48 anos no dia 21 de abril passado. Não obstante seus poucos anos de vida, a cidade cresceu muito mais depressa do que se planejara quando da sua construção. Capital da república, Brasília fez crescer o imaginário popular como cidade de oportunidades para todas as pessoas. A realidade, contudo, é sempre menos acolhedora. Diversas favelas e ocupações irregulares se espalharam num ritmo muito maior que a capacidade dos governantes públicos em atender às demandas por habitação, saúde, segurança.

A resposta para o crescimento desordenado da cidade foi a retirada das invasões e a acomodação das pessoas de menor renda em cidades-satélites à Capital. Assim nasceram Ceilândia, Santa Maria, Riacho Fundo entre diversos outros aglomerados. A classe média, insatisfeita com a idéia de moradia distante do Plano Piloto, e aproveitando a falta de uma política racional de ocupação do solo, fez crescer o número de condomínios irregulares, situação que se agravou ao longo dos últimos anos.

Se a pressão por habitação ainda aflige a cidade, o que dizer da pressão por oferta de emprego. As cidades-satélites não conseguiram, em sua maioria, criar condições para a atração de investimentos e, conseqüentemente, geração de emprego e renda. Assim as cidades-satélites se transformaram em cidades-dormitórios, ou seja, as pessoas trabalham em Brasília e se dirigem para as cidades-satélites ao final do dia. Boa parte dos investimentos do Governo do Distrito Federal vai para o Plano Piloto, área de concentração de atividades econômicas e reunindo hoje 70% dos empregos do Distrito Federal, conforme demonstra o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social, documento base da candidatura do governo Arruda & Paulo Octavio.

Afora os problemas do próprio Distrito Federal, a situação econômico-social do Entorno, uma das regiões menos desenvolvidas do país, é especialmente grave. De acordo com dados do IBGE, a população desses municípios já soma quase um milhão e duzentos mil habitantes e tem um PIB médio anual per capita de pouco mais de R\$ 3.600,00 configurando um contraste extremo em relação à Brasília, que possui renda quase cinco vezes maior.

Os dados da Organização das Nações Unidas reforçam a preocupação. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal-Renda (IDHM-R) do Entorno é o menor entre todas as regiões metropolitanas do Brasil (0,665). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal médio (IDH-M) das cidades que compõem a região, estimado em 0,749, está em patamares próximos ao de municípios que se encontram entre os 50% menos desenvolvidos do país. Água Fria de Goiás (GO) e Mimoso de Goiás (GO), por exemplo, têm seus IDH municipais medidos em, respectivamente, 0,695 e 0,664, sendo comparáveis às taxas de cidades localizadas nas regiões sabidamente menos desenvolvidas do país, como o semi-árido nordestino e pontos isolados da Amazônia.

A dependência econômica das cidades-satélites e do Entorno do Distrito Federal em relação ao Plano-Piloto, a inexistência de empregos formais, a ineficiência dos serviços de saúde e segurança, incapazes de atender às demandas provenientes de todas essas cidades contribuem para tornar o Distrito Federal uma região de grandes desigualdades sócio-econômicas, com sérias conseqüências para a qualidade de vida de toda a população.

2. O histórico do modelo de gestão pública do DF: o inchaço da máquina pública e a auto-referência

A organização administrativa do Governo do Distrito Federal, em 31 de dezembro de 2006, era composta nada mais, nada menos de 98 órgãos e entidades assim distribuídos: 3 Órgãos Especiais, 1 Corregedoria Geral, 33 Secretarias de Estado, 29 Administrações Regionais, 07 Autarquias – sendo uma em regime especial, 7 Empresas Públicas, 6 Fundações, 5 Órgãos Relativamente Autônomos e 3 Sociedades de Economia Mista. Como se percebe, o inchaço das estruturas administrativas do DF é bastante visível e o resultado direto é a sobreposição de funções. Para entender o processo de organização administrativa do DF vamos retornar no tempo e identificar os momentos de sua estruturação.

O primeiro processo de reestruturação administrativa do Governo do Distrito Federal foi promovido pela Lei Federal 4.545, de 10 de dezembro de 1964, que previa uma estrutura com 29 órgãos/entidades, sendo 2 Órgãos Especiais, 9 Secretarias, 5 Fundações, 3 Empresas Públicas, 2 Sociedades de Economia Mista e 8 Administrações Regionais.

O crescimento da estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal nos anos 70 e 80 ocorreu de forma lenta e gradativa, em função da demanda por novos serviços pela população do Distrito Federal e Entorno. Em 1993, a Lei Distrital 408, de 13 de janeiro, promoveu outra grande reestruturação administrativa. Esta Lei, combinada com diversas outras leis de menor impacto, modificou sobremaneira a estrutura do Governo do Distrito Federal que passou a se constituir de 3 Órgãos Especiais, 16 Secretarias, 19 Administrações Regionais, 6 Autarquias, 9 Empresas Públicas, 3 Sociedades de Economia Mista, 8 Fundações e 13 Órgãos Relativamente Autônomos.

Não houve grandes alterações na estrutura do GDF deste momento até o final da década da 90. Nos anos 2000, contudo, o GDF promoveu uma série de reestruturações administrativas e o resultado, no final de 2005 e que se estendeu até dezembro de 2006, foram os surpreendentes 98 órgãos e entidades, que possuíam, só na Administração Direta, mais de quinze mil cargos comissionados, sendo 80% deles alocados nas Secretarias de Estado.

Cabe ressaltar que o grande volume de Secretarias criadas a partir do ano 2000 se deve basicamente à repartição de atividades sob a responsabilidade das Secretarias anteriormente existentes. Tantas foram as secretarias e órgãos criados que o resultado direto foi a sobreposição de funções entre vários deles. O quadro 1 (Ações x Órgãos Executores) ilustra essa situação, onde vários órgãos desempenham ações dentro de uma mesma macro-atividade.

É passível que uma mesma macro-atividade comporte um ou mais órgãos. Mas a existência de 4 órgãos distintos para tratar da temática “desenvolvimento social” denota claro excesso de subdivisões administrativas, com forte tendência à desagregação de ações. Para que isto não ocorra, o acompanhamento de resultados dos projetos e ações do governo deve ser realizado de maneira eficaz, com indicações de avanços, metas e resultados alcançados. As diretrizes do governo para a atuação dos órgãos devem ser claras e expressas sob a forma de um plano de governo e desdobradas numa agenda estratégica. Nada disso foi desenvolvido nas gestões anteriores e se traduz no grande desafio do atual governo: desenvolver um modelo de gestão para resultados no Distrito Federal que otimize os recursos públicos e esteja voltado para o cidadão e não para si próprio.

Um levantamento realizado em março de 2007 pelo GDF identificou que a sua estrutura administrativa estava predominantemente voltada para si própria, deixando para segundo plano o atendimento ou prestação de serviços ao cidadão. Dados indicam que apenas 21% do quantitativo de cargos do governo

estava voltado para a área finalística, enquanto 79% está voltado para as áreas-meios, distribuídos entre cargos de assessoramento e suporte.

Esta situação denota falta de foco e de prioridade, com a absorção da máquina pública para o desenvolvimento de atividades burocráticas, auto-referenciais, em detrimento do fortalecimento das estruturas finalísticas, que efetivamente “entregam” produtos e serviços aos cidadãos do Distrito Federal.

3. A implantação do Modelo de Gestão para Resultados no Distrito Federal

É neste cenário de ajustes, desafios e necessidade de modernização da máquina pública distrital que se insere a implantação do Modelo de Gestão para Resultados no GDF. Este modelo de gestão tem como linha mestre a adoção da metodologia do Governo Matricial, em sintonia com a experiência do Choque de Gestão implantado pelo Governo de Minas Gerais.

O Governo Matricial é uma metodologia que busca integrar o planejamento e a gestão, de forma a propiciar a implantação da agenda estratégica do governo expressa em programas ou projetos estratégicos. Para tanto faz-se necessário assegurar a coerência do desenho estratégico – a conformação dos diversos órgãos, suas atribuições e interseções; promover o alinhamento da agenda estratégica com as organizações encarregadas de implementá-la – quem faz o quê, quando, como e por quê; e implementar os mecanismos de gerenciamento intensivo e avaliação de resultados – o que, como, quem e quando acompanhar.

Segundo Martins & Marini (2004), “a concepção de Governo Matricial busca construir uma nova arquitetura governamental (o conjunto das organizações e o modelo de alocação de recursos), voltada para resultados, relacionando resultados (“outputs” e “outcomes”) de programas a seus “pontos” ou lócus institucionais de implementação nas estruturas de Governo. Esta nova concepção baseia-se nas limitações da estrutura funcional, que tende a fragmentar processos de agregação de valor por áreas temáticas, dificultando o tratamento de questões transversais e dificultando o foco em resultados sistêmicos, prevalecendo uma tendência para o conflito jurisdicional.

Mas também se baseia em limitações da estrutura puramente programática, que, por si só, não assegura a coerência entre os resultados dos programas e aqueles dos planos de desenvolvimento; nem a convergência entre as ações necessárias à implementação dos programas e aquelas que operacionalizam as agendas estratégicas das organizações (e que, por sua vez, drenam recursos orçamentários, financeiros, humanos e informacionais na sua execução)”.

A implantação do Modelo de Gestão para Resultados no Distrito Federal iniciou-se em fevereiro de 2007 com a publicação do Decreto No 27.691, 06/02/07, cujas principais finalidades são:

- dotar as ações de governo de seletividade e foco estratégico,
- promover a transparência e o controle social,
- promover a eficiência e a racionalização dos gastos públicos, e
- promover a valorização e profissionalização dos servidores com base em resultados.

Para a implantação do Modelo de Gestão para Resultados serão desenvolvidas duas grandes fases. A primeira delas é a formulação e validação pelo governo e sociedade da Agenda Estratégica do Governo; a definição das estruturas organizacionais das secretarias e demais órgãos e entidades para a execução da Agenda; e a adoção de medidas de racionalização administrativa como, por exemplo, redução de cargos comissionados e devolução de imóveis alugados com vistas à geração de saldo para

investimento. A segunda prevê o alinhamento estratégico das secretarias e demais unidades administrativas aos projetos estratégicos do governo, ou seja, à própria Agenda Estratégica; o desenvolvimento da sistemática de monitoramento e avaliação, com elaboração do painel de controle do governo e a consolidação de uma sala de situação; e a pactuação de resultados mediante celebração de termos de compromisso.

3.1. A definição da Agenda Estratégica

A primeira das duas grandes fases mencionadas está 100% concluída. A Agenda Estratégica foi definida a partir das diretrizes e compromissos assumidos no Plano de Desenvolvimento Econômico e Social e o resultado pretendido é tornar o Distrito Federal referência de desenvolvimento com igualdade social. Para tanto serão realizadas quatro macro-metas mobilizadoras: a) redução das desigualdades, desenvolvimento humano e social; b) desenvolvimento urbano ordenado e sustentabilidade ambiental; c) crescimento, inovação e competitividade, geração de emprego e renda; e d) equilíbrio fiscal, gestão para resultados, eficiência e qualidade dos serviços e do atendimento públicos. Estas 4 macro-metas mobilizadoras receberam o codinome de Pessoas; Cidades; Setor Produtivo e Governo, respectivamente, e foram definidas a partir de inúmeras entrevistas com os Secretários de Estado e dirigentes da administração indireta a partir do cotejamento entre os “planos de ação” dos secretários das diversas pastas e o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social.

Para o alcance das metas mobilizadoras foram definidos 19 projetos estratégicos, a saber: 1) Parque Tecnológico Capital Digital; 2) UnB nas Cidades Satélites; 3) Dentista na Escola; 4) Erradicação do Analfabetismo; 5) Escolas Técnicas; 6) Vilas Olímpicas; 7) Copa 2014; 8) Centro Administrativo; 9) Parque Burle Marx e Taguaparque; 10) Postos Comunitários de Segurança; 11) Setor Noroeste; 12) Regularização dos Condomínios; 13) Pólos de Agricultura Orgânica; 14) Revitalização da Orla do Lago; 15) Ciclovias e Acessibilidade; 16) Tendões Culturais; 17) Pólo do Agronegócio; 18) Bolsa Universitária; e 19) Parceiros da Escola. Estes projetos foram detalhados em oficinas de planejamento individuais com a participação do gerente e gerente adjunto de cada projeto, representantes da secretaria primária e demais secretarias e órgãos intervenientes e representantes da Seplag, com vistas à identificação de escopo, objetivos, atores de interesse (stakeholders), possíveis gargalos na implementação, cadeia de valor (insumos, ações, produtos e impactos), e definição de plano de ação e caminho crítico do projeto (modelo representativo de interdependência entre ações para o alcance dos resultados pretendidos).

A figura 1 (Agenda Estratégica de Governo) ilustra a visão de governo, as metas mobilizadoras e os projetos estratégicos definidos para o alcance da visão de futuro do GDF.

3.2. A definição das estruturas organizacionais e a racionalização administrativa

A definição das estruturas organizacionais das Secretarias de Estado foi outra ação de suma importância da primeira fase. Por determinação do Governador, conforme a situação financeira assim exigia, as estruturas foram estabelecidas num contexto de intenção de corte da ordem de 40% dos cargos comissionados. Este parâmetro de corte não foi implementado de forma linear, ou seja, determinadas secretarias tiveram cortes maiores ou menores de acordo com as suas respectivas situações dentro do contexto geral. Vale ressaltar que diversas secretarias (Secretaria de Justiça e Cidadania e Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho, principalmente) contavam com a força de trabalho de funcionários contratados pelo Instituto Candango de Solidariedade (ICS). Com o encerramento do contrato do GDF com o ICS, estas Secretarias perderam grande contingente de funcionários. Nesse sentido, algumas secretarias, ao invés de cortarem seus cargos comissionados, tiveram incrementos para compensar perdas como a mencionada anteriormente. De maneira geral, o GDF conseguiu cortar 33% dos custos e 42% do quantitativo de cargos comissionados.

No que diz respeito à metodologia para a definição das estruturas organizacionais, o ideal é que se realizasse o planejamento estratégico, com detalhamento da cadeia de valor (o que se faz, para quem, como e quais resultados se pretende alcançar) de cada uma das secretarias antes da definição das suas estruturas. Contudo, a necessidade de ajuste das contas públicas do DF prevaleceu e a definição dos campos de atuação de cada uma das secretarias foi delimitado em rito sumário para propiciar a nomeação de pessoas e o efetivo funcionamento da máquina estatal. Nesse sentido, eventuais ajustes nas estruturas organizacionais das secretarias serão realizados quando do alinhamento estratégico (veja item 3.3 abaixo), fase em curso desde o início de julho com previsão de término em novembro deste ano.

Além da redução dos cargos comissionados, diversas outras ações de racionalização administrativa foram implantadas, com destaque para a revisão de contratos, devolução de inúmeros imóveis locados e redução de despesas com passagens e locomoção e combustíveis. A tabela 1 ilustra as principais economias obtidas no ano de 2007.

3.3. O alinhamento estratégico das Secretarias

Conforme visto anteriormente, a definição das estruturas organizacionais do GDF foi realizada em rito sumário, sem a possibilidade de uma discussão mais aprofundada sobre o papel de cada uma das Secretarias dentro do contexto dos diversos órgãos e unidades do GDF. Concluída a definição básica de cada secretaria para início do funcionamento efetivo da máquina pública, o passo seguinte e necessário é o aprofundamento da discussão dos papéis e responsabilidades das diversas secretarias que compõem o governo do Distrito Federal. Nesse sentido, a Seplag está coordenando a realização de oficinas de planejamento estratégico desde meados de junho do ano de 2007. O resultado pretendido é a definição da missão e visão de futuro, o estabelecimento da cadeia de valor das secretarias, a definição de plano de ação alinhado aos projetos estratégicos de governo, ou seja, o que cada secretaria precisa realizar com vistas a apoiar o alcance dos resultados dos projetos estratégicos, e a possível identificação de necessidades de ajustes nas estruturas organizacionais definidas. No atual estágio, os trabalhos foram concluídos na Secretarias de Saúde, culminando na assinatura dos termos de compromisso com o Governador, com metas e indicadores desdobrados para as diversas unidades de saúde.

3.4. A ação matricial dos Gerentes de Projeto

Um dos principais pontos que diferencia a implantação do Modelo de Gestão para Resultados no DF de diversas outras iniciativas públicas de implantação de agendas estratégicas é o caráter matricial atribuído aos gerentes e gerentes adjuntos dos projetos estratégicos, conforme pode ser visualizado na interseção dos projetos com as diversas secretarias, conforme figura 2. Os 19 projetos definidos na Agenda Estratégica do GDF serão implantados por gerentes e seus respectivos adjuntos a partir da utilização da estrutura organizacional da máquina pública do DF. Ou seja, os gerentes não terão à sua disposição equipes técnicas, orçamento e nem infra-estrutura organizacional próprias. Nesse sentido, utilizarão a estrutura e equipes das diversas secretarias e unidades do governo envolvidas com a implantação dos projetos. Portanto, o papel fundamental do gerente é articular com os diversos órgãos do GDF para construção de sinergia intra e extra governo com vistas a viabilizar a implantação das ações conforme planejado para cada projeto.

Outra ação de suma importância é monitorar e promover a execução das ações a cargo dos diversos atores envolvidos com o projeto, garantindo que obstáculos não impeçam o efetivo alcance dos resultados pretendidos. Este trabalho cabe primariamente ao gerente de projeto, que contará com o apoio do Governador e da Secretaria de Planejamento e Gestão. Em conjunto, e a partir das reuniões do Comitê Gestor, tomarão as medidas corretivas necessárias para o alcance dos resultados de cada projeto e, assim, o cumprimento da Agenda Estratégica.

3.5. Avaliação dos Resultados Estratégicos de Governo

3.5.1. O Papel do Comitê Gestor e do Conselho de Políticas Públicas

O Conselho de Políticas Públicas, o Comitê Gestor de Projetos e a Central de Resultados compõem o Sistema de Monitoramento e Avaliação do Modelo de Gestão para Resultados.

Neste contexto, cabe ao Conselho de Políticas Públicas, composto por pessoas de reconhecida capacidade pública, política ou social, exercer a função de instância de prestação de contas e interlocução com a sociedade, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da Agenda Estratégica de Governo.

O papel do Comitê Gestor é promover a efetiva implementação da Agenda Estratégica, mediante acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos projetos estratégicos e cumprimento dos termos de compromisso dos projetos e secretarias. Este Comitê é composto pelo Governador do Distrito Federal, que o presidirá, pelo Vice-Governador, pelo Secretário de Governo, pelos Gerentes de Projetos Estratégicos e pelos titulares das Secretarias e demais órgãos e entidades signatários de Compromisso de Resultados. Cabe à Secretaria de Planejamento e Gestão, o papel de secretaria executiva do Comitê Gestor.

Vale ressaltar que tanto o Conselho de Políticas Públicas quanto o Comitê Gestor de Projetos serão subsidiados com informações provenientes da Central de Resultados, sob a forma de um painel de controle em ambiente de sala de situação.

3.5.2. A Sala de Situação e a Central de Resultados

A Sala de Situação é a representação física do local de acompanhamento estratégico das ações de governo. No Distrito Federal, a sala de situação é a representação da sala do governador, vice e secretários sediada no Centro Administrativo em Taguatinga – o Buritinga. É lá que as principais decisões de governo são tomadas. Não obstante este fato, a sala de situação para assim ser caracterizada, necessita que a alta cúpula de governo tenha informações reais e a tempo sobre o que está acontecendo de mais importante no governo, seja no âmbito dos projetos estratégicos ou das secretarias de estado. É nesse momento que entra em campo a Central de Resultados, que segundo o Decreto No 27.691, de 06 de fevereiro de 2007, “constitui um conjunto de ações e instrumentos voltados ao monitoramento e avaliação intensivos de resultados e ações estabelecidos nos compromissos de resultado”. Segundo este Decreto, a Central de Resultados gerará informações gerenciais, sob a forma de um painel de controle, para subsidiar decisões corretivas que garantam a realização da Agenda Estratégica, bem com a prestação de contas à sociedade.

O painel de controle pode ser disponibilizado em diversas mídias ou ferramentas, desde banners ilustrativos a sistemas sofisticados de acompanhamento de projetos e ações ilustrados em telas de plasmas ou LCD. Não importa qual seja a mídia/ferramenta utilizada, o fundamental é que o painel de controle permita o acompanhamento real e a tempo dos principais resultados e tomada de decisões pela cúpula de governo.

A “inauguração” da Sala de Situação se deu em junho do ano passado com a disponibilização de dois banners sobre as mesas do governador e vice, informando os principais resultados alcançados pelos projetos estratégicos, conforme figuras 3 e 4, que representam o mês de maio de 2008. Vale destacar que o monitoramento dos projetos estratégicos “Bolsa Universitária” e “Parceiros da Escola” se iniciará nos próximos meses, razão pela qual não constam nas figuras supracitadas. Paralelamente, está em curso a implantação do Sistema (informatizado) de Gestão para Resultados, que será alimentado pelos

gerentes e equipes das Secretarias, e permitirá acesso público às principais informações e resultados dos projetos estratégicos e das secretarias de estado, exceção ao módulo de monitoramento e avaliação que ficará restrito à equipe de governo conforme o perfil de cada usuário.

3.5.3. Os Termos de Compromisso de Resultado

Os Termos de Compromisso de Resultado são a expressão do resultado pretendido para as secretarias e estabelecerão indicadores, metas, plano de ação, condições de execução e obrigações, mecanismos de monitoramento e avaliação, flexibilidades gerenciais e incentivos relativos à premiação por alcance dos resultados, segundo a norma constitucional vigente.

O monitoramento dos Termos de Compromisso de Resultados será realizado pelo Comitê Gestor de Projetos, que subsidiado com informações consolidadas e disponibilizadas sob a forma de painel de controle, adotará as ações corretivas necessárias com vistas ao alcance dos resultados pretendidos pela Agenda Estratégica.

A Secretaria de Saúde foi a primeira a assinar o termo de compromisso de resultado. Está previsto a assinatura de 14 novos termos de compromisso até o final do atual governo. Também está em curso o desenvolvimento de minuta de Projeto de Lei para instituição de prêmio aos servidores pelo alcance dos resultados na realização da Agenda Estratégica de Governo.

4. Conclusão

Os primeiros meses da implantação da gestão para resultados no DF têm servido como aprendizado para toda a equipe técnica de governo. Problemas de entendimento do papel a ser exercido pelas Secretarias de Estado e pelas gerências ocorreram e ainda ocorrem. Não obstante, o monitoramento efetivo dos resultados acordados nos Termos de Compromisso e o regular funcionamento do Modelo de Gestão, com papel essencial a ser exercido pelo Comitê Gestor, tendem a dirimir possíveis divergências. Mudanças de cultura sempre trazem consigo dificuldades operacionais de curto prazo, mas os resultados de médio e longo prazos tendem a ser muito mais expressivos e o GDF está disposto a pagar esse preço.

Exemplo dessa postura são os recentes decretos que o Governador publicou em 5 de maio de 2008, visando garantir a capacidade de investimento e implementação do Plano de Governo, bem como, modernizar os sistemas de controle de gastos.

Os desafios do Governo do Distrito Federal são inúmeros. Não obstante, governos em situações ainda piores (exemplo de Minas antes da implantação do Choque de Gestão) conseguiram dar a volta por cima e estabelecer uma gestão eficiente, voltada para resultados dirigidos à população.

Brasília é a capital da república e conta com uma situação financeira privilegiada se comparada aos demais estados. Embora tenha herdado déficits dos governos anteriores, sua capacidade de arrecadação e as transferências legais a destacam no cenário nacional.

O atual governo distrital está demonstrando coragem e determinação para aplicação de medidas duras, impopulares a curto prazo, mas que tendem a recolocar o DF no rumo do crescimento. A implantação do Modelo de Gestão para Resultados é um importante passo para a modernização da gestão do DF e contribuirá, se bem implantado, de maneira decisiva para tornar o Distrito Federal referência de desenvolvimento com igualdade social.

Referências Bibliográficas

- Distrito Federal (Brasil). Lei No. 3.994, de 26 de junho de 2007. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do Distrito Federal para o Quadriênio 2007/2010. *Diário Oficial do Distrito Federal*, Brasília, 28 jun. 2007. Seção 1, p.1.
- MARINI, Caio; MARTINS, Humberto. *Um governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 9., 2004, Madrid. [Documentos]. Madrid, 2-5 nov. 2004. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049615.pdf>. Acesso em: 2008.
- VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu. *Choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

Resenha Biográfica

Ricardo Pinheiro Penna é PhD. em Desenvolvimento Regional e Mestre em Planejamento Regional pela Cornell University. Já ocupou posições de destaque na administração pública, em especial na Fundação João Pinheiro como Diretor de Pesquisa Política e Social, no Ministério da Segurança Social como Secretário-Geral-Adjunto; no Ministério do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente como Secretário-Geral-Adjunto; no Ministério do Interior como Secretário de Organização e Sistemas. Atualmente é Secretário de Estado da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Distrito Federal.

Ceres Alves Prates é Mestre em Administração de Empresas e graduada em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EASP/FGV). Já ocupou posições executivas na administração pública, em especial no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como Secretária de Gestão; na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais como Superintendente de RH. Foi consultora de órgãos internacionais. Atualmente é Secretária-Adjunta da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Distrito Federal.

ceres.prates@uol.com.br

CONG6; CONG7; ASO 2004; CONG9

Quadros Tabelas e figuras

Quadro 1: Ações x Órgãos Executores

Macro-atividade	Órgão/entidade
Desenvolvimento Social	Agência de Desenvolvimento Social Secretaria de Ação Social Secretaria de Solidariedade Secretaria de Juventude
Meio Ambiente	Agência Reguladora de Águas e Recursos Hídricos Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos Secretaria de Administração de Parques e Unidades de Conservação Secretaria Extraordinária para Articulação de Assuntos Urbanísticos e Ambientais
Relações Institucionais	Secretaria de Governo Secretaria de Assuntos Parlamentares e Relações Políticas Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais e Cooperação entre Poderes
Desenvolvimento	Agência de Desenvolvimento Econômico e Comércio Exterior

Econômico	Secretaria de Desenvolvimento Econômico Secretaria de Articulação para o Desenvolvimento do Entorno
-----------	--

Tabela 1: Economia com despesas em ações de curto prazo (ano de 2007)

Discriminação da Despesa	Economia
Combustível/Peças/Serviços	R\$ 11.115,337,50
Locação de Veículos	R\$ 12.533,817,00
Contratos Continuados de Prestação de Serviços	R\$ 98.397,358,74
Locação de Imóveis	R\$ 9.379,140,81
Serviços de Informática/Processamento de Dados	R\$ 300.000,000,00
Energia Elétrica	R\$ 30.717,743,57
Telefonia	R\$ 10.114,214,69
Água e Esgoto	R\$ 8.332,045,57
Passagens e Despesas com Locomoção	R\$ 22.577,462,85
Alienação de Imóveis Funcionais	R\$ 22.000,000,00
Serviços Terceirizados	R\$ 266.400,000,00
Cargos em Comissão	R\$ 140.772,826,63
TOTAL	R\$ 932.339,947,36

Figura 1: Agenda Estratégica de Governo

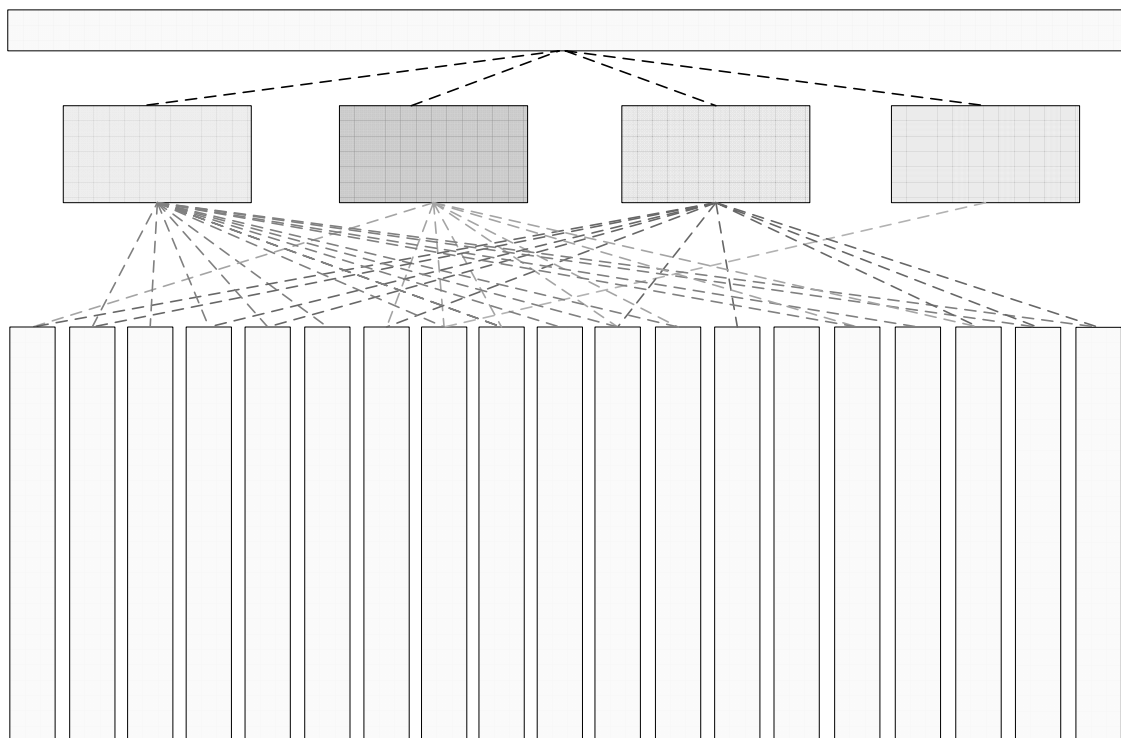


Figura 2: Modelo de Gestão para Resultados

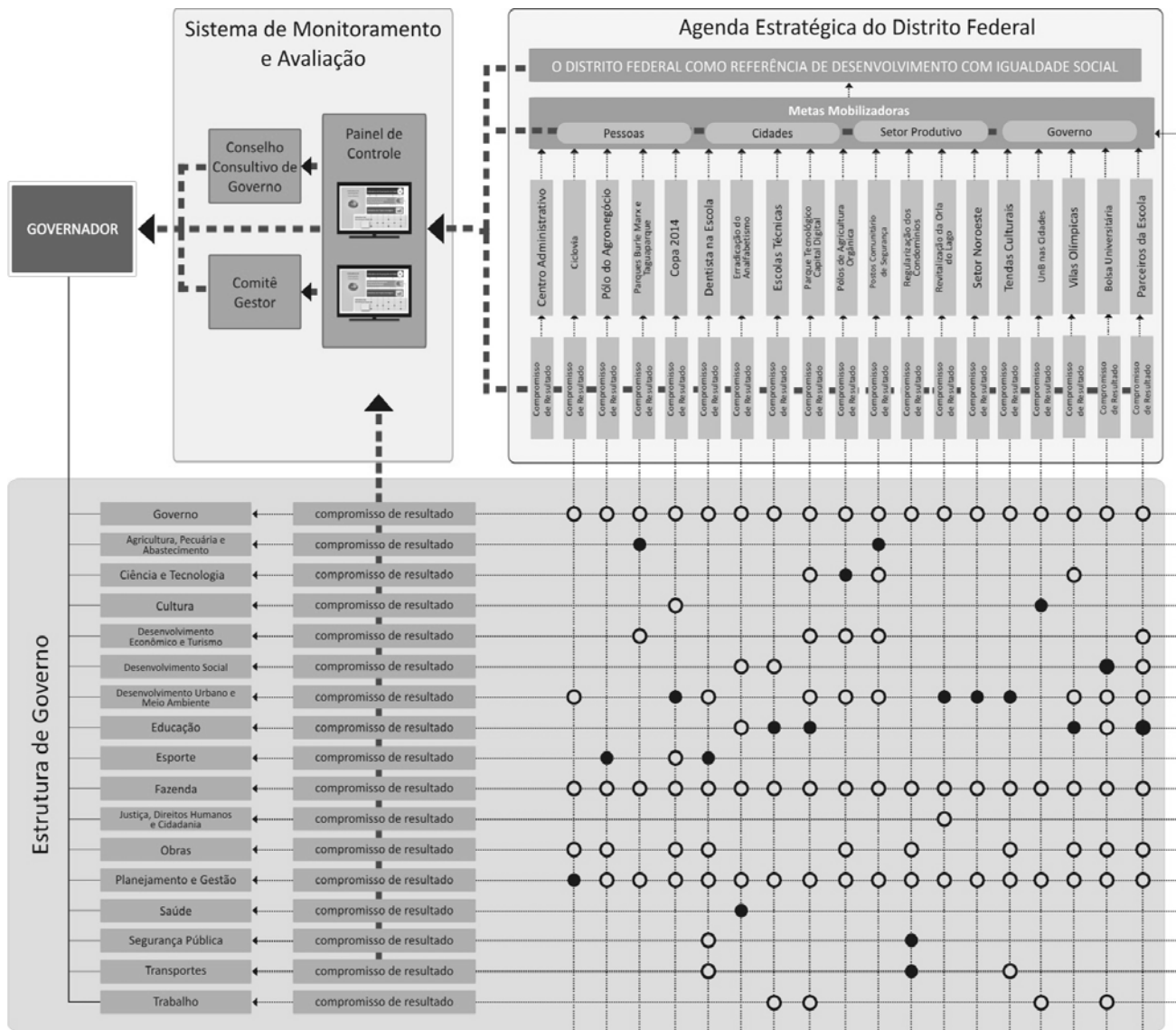


Figura 3: Resultados consolidados dos Projetos Estratégicos no mês de março de 2008



Sistema de Monitoramento de Projetos Estratégicos de Governo - MAIO

Projetos	Situação Geral do Projeto	Objetivos	Relação Institucional	Execução Física em 2008			Situação do Projeto no Mês	
				Ações até Maio		Meta Realizada		
				Ações Principais	Previsto			Realizado
1. Erradicação do Analfabetismo	●	Alfabetizar a população na faixa etária de 15 a 59 anos declarada analfabeta na PNAD	●	Divulgação do projeto	10%	10%	6.196 inscrições na 2ª etapa	●
				Mobilização do público-alvo do projeto - 3ª etapa	42%	42%		
				Acompanhamento e avaliação do projeto pela Gerência	10%	10%		
2. Escolas Técnicas	●	Conceder 7 mil bolsas em cursos profissionalizantes para alunos da Rede Oficial	●	Levantar disponibilidades de vagas	100%	100%	Ofertadas 3.300 vagas em 21 cursos	●
				Articulação juntos as Diretorias Regionais de Ensino e Diretores de Escolas para abertura do período de inscrições	50%	50%		
3. Dentista na Escola	●	Realizar ações em saúde bucal junto aos 300 mil alunos do Ensino Fundamental da Rede Oficial	●	Licitação para aquisição dos insumos odontológicos e kits odontológicos	30%	8%	19 consultórios fixos implantados	●
4. UnB nas Cidades	●	Implantar 2 Campi, ampliar 1 Campus e construir 7 Pólos da UnB	●	Providenciar a viabilidade ambiental do Campus Ceilândia	100%	88%		●
				Providenciar a viabilidade ambiental do Campus Gama	100%	33%		
5. Regularização dos Condomínios	●	Adequar 317 condomínios à legislação, possibilitando a legalização dos lotes	●	Sem informação da gerência de projetos			2 condomínios regularizados	●
6. Parque Burle Marx e Taguaparque	●	Implantar os parques Burle Marx e Taguaparque	●	Taguaparque: - Licitar empresa para elaborar Plano de Manejo	100%	0%		●
				Burle Marx: - Licitar empresa para elaborar Plano de Manejo	100%	0%		
				- Desenvolver o Plano de Manejo (empresa contratada)	100%	0%		
7. Capital Digital	●	Implantar um Parque Tecnológico com foco em T.I e Comunicação	●	Execução da obra - calçada externa do PTCD.	100%	95%		●
8. Centro Administrativo	●	Construir o Centro Administrativo do GDF para abrigar de 15 a 17 mil servidores	●	Aprovar o edital junto ao TCDF e Conselho Gestor de PPP	100%	50%		●
				Publicar o Edital da PPP	100%	0%		
				Realizar audiência para elaboração do RIVI	100%	0%		
9. Vilas Olímpicas	●	Criar 20 centros esportivos em áreas de IDH reduzido	●	Elaborar o projeto básico de construção da Vila Olímpica	100%	100%	5 Vilas Olímpicas licitadas e 1 liberada pelo TCDF	●
				Preparar o edital	100%	100%		
				Licitar a construção das Vilas Olímpicas	100%	100%		

Legenda ● conforme esperado

● demanda atenção

● apresenta risco

Figura 4: Resultados consolidados dos Projetos Estratégicos no mês de março de 2008



Sistema de Monitoramento de Projetos Estratégicos de Governo - MAIO

Projetos	Situação Geral do Projeto	Objetivos	Relação Institucional	Execução Física em 2008			Situação do Projeto no Mês	
				Ações até Maio		Meta Realizada		
				Ações Principais	Previsto			Realizado
10. Copa 2014		Habilitar o DF a ser uma das sedes da Copa 2014		Recepcionar a comitiva da FIFA e CBF	40%	40%		
				Assessorar a reforma do Estádio Mané Garrincha	15%	15%		
11. Orla do Lago		Revitalizar os Pólos da Orla do Lago prioritários		Elaboração do projeto de esgotamento sanitário do Projeto Beira Lago	50%	100%		
				Conclusão do Projeto Concha Acústica	100%	100%		
12. Setor Noroeste		Implantar um setor habitacional para 40 mil pessoas		Negociar com os proprietários particulares (SAIN)	36%	96%		
				Inventário da Fauna	100%	100%		
				Plano de Resíduos da Construção	56%	35%		
13. Postos Comunitários de Segurança		Implantar 300 Postos Policiais, atendendo 600 mil residências		Execução das obras e recebimento dos 60 primeiros novos PCS	100%	22%	6 novos postos inaugurados	
14. Pólo do Agronegócio		Implantar um Pólo de Desenvolvimento em Planaltina voltado para o agronegócio		Liberação fundiária da área indicada	100%	95%		
				Aprovação do Projeto de Lei de Uso	83%	84%		
15. Pólos de Agricultura Orgânica		Fortalecer a agropecuária orgânica em 6 pólos e ampliar a agricultura urbana		Criar a 1ª Cooperativa de produtores Orgânicos do DF	64%	58%	5 hortas e 2 superquadras sustentáveis implantadas	
				Realização anual de semanas do alimento Orgânico	25%	25%		
				Criação e desenvolvimento de hortas comunitárias urbanas	9%	13%		
16. Cicloviás		Construir 600 km de infra-estrutura cicloviária		Executar as obras de cicloviás de São Sebastião	100%	100%	38,5 km de cicloviás finalizados e 8 km em obras	
17. Tendas Culturais		Implantar 16 Tendas Culturais, espaços públicos de cultura, em regiões carentes		Realizar o levantamento planialtimétrico das 2 áreas de implantação das Tendas da 3ª Etapa (curva de nível e perímetro)	100%	100%		

Legenda conforme esperado

demanda atenção

apresenta risco