

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO  
ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA  
BUROCRÁTICA: Um estudo de caso na Prefeitura do Rio de  
Janeiro**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO**

**LUIZ PEREIRA NUNES JUNIOR**

Rio de Janeiro - 2018

Nunes Junior, Luiz Pereira

Impacto da implantação de um modelo orientado por resultado numa cultura burocrática : um estudo de caso na Prefeitura do Rio de Janeiro / Luiz Pereira Nunes Junior. – 2018.

215 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho.

Inclui bibliografia.

1.Administração municipal – Rio de Janeiro (RJ). 2. Eficiência (Serviço público). I. Fontes Filho, Joaquim Rubens. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352

LUIZ PEREIRA NUNES JUNIOR

**"IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO  
NUMA CULTURA BUROCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA  
DO RIO DE JANEIRO".**

Trabalho Final de Curso apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em  
Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 18/06/2018

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



---

JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO  
Orientador(a)



---

EDSON KENJI KONDO  
Membro Interno



---

FRANCISCO CALDAS  
Membro Externo

## **AGRADECIMENTOS**

Acredito que mencionar nomes nos Agradecimentos seja uma tarefa desafiadora e muito difícil, por não ser possível incluir todos que colaboraram na construção desta pesquisa, já que é longa essa lista.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família, esposa Myriam e filhos Daniel e Gabriela, que me apoiaram e participaram desta caminhada, com incentivos diversos.

Ao meu professor orientador, Dr. Joaquim, meu especial agradecimento por ter me guiado no rumo correto, com muita presteza e sabedoria, digo, melhor, com maestria, para que eu alcançasse o resultado final.

Aos demais professores da EBAPE agradeço os valiosos ensinamentos em sala de aula e as contribuições para minha formação profissional e pessoal.

Aos meus colegas de Mestrado, que se tornaram bons amigos ao longo desta jornada, pelo companheirismo e pelas discussões interessantes, que me proporcionaram crescimento profissional com novas ideias e visões.

Aos funcionários da EBAPE agradeço a forma atenciosa com que sempre me trataram durante o agradável período de estudo e convívio.

Sem o apoio de todas as pessoas supracitadas, a conquista desta realização pessoal e profissional seria simplesmente impossível.

A todos vocês, o meu mais sincero agradecimento.

“O governo não pode ser uma empresa,  
mas pode se tornar mais empresarial”.

*Gerald Caiden*

## RESUMO

**Objetivo** - Este estudo pretende avaliar os impactos da implantação de um modelo orientado por resultado numa cultura burocrática.

**Metodologia** - A pesquisa utilizou o estudo de natureza qualitativa, pelo fato de este proporcionar a investigação que melhor permite explorar, descobrir e entender a realidade de um fenômeno, observando o “valor” das evidências que podem ser obtidas, o que proporciona ao pesquisador detalhes relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo. Para obter a maior percepção do fenômeno em estudo, utilizou-se como método de investigação o estudo de caso quanto aos meios, exploratório quanto aos fins, do tipo 1. O plano de pesquisa adotou uma extensa pesquisa bibliográfica, com o intuito de melhor se familiarizar com a investigação em questão. Durante essa fase foi também definida a questão de investigação e formuladas as questões norteadoras a serem investigadas com entrevistas semiestruturadas.

**Resultados** – O estudo de caso mostrou que, apesar de existirem limitantes para a transição entre o modelo de administração burocrática e o modelo de administração gerencial, esta é possível, como demonstrado na Prefeitura do Rio de Janeiro (SMUIH). Ficou caracterizada também a universalidade do modelo de administração gerencial, que pode ser aplicado a qualquer organização pública, municipal, estadual ou federal.

**Limitações** – A principal limitação da pesquisa está na mudança na Prefeitura entre os anos 2016 e 2017, com troca de prefeito, secretários e diretrizes. Algumas informações da gestão anterior podem não estar disponíveis, não serem de conhecimento do novo time ou, ainda, a coleta e o registro de dados podem ter sofrido descontinuidade.

**Contribuições práticas** – A partir desses resultados, as entidades públicas podem, além de enriquecer as discussões sobre a burocracia, aperfeiçoar sua gestão,

buscando atingir melhores resultados e qualidade na entrega de seus produtos e serviços ao cidadão.

Contribuições sociais – Devido ao elevado impacto do tema na sociedade, os dois modelos devem ser questionados para melhores resultados. O interesse crescente no modelo de administração gerencial deve-se à importância e à urgência em resolver os problemas públicos que enfrenta o mundo. Além disso, o pragmático reconhecimento de que os governos sozinhos não podem resolver efetivamente muitos desses problemas é algo diferente para os novos tempos.

Originalidade – Este estudo contribui com informações relevantes para a melhoria do modelo burocrático, que podem ser aplicadas em muitos contextos diferentes e a qualquer entidade. O modelo burocrático tradicional vem se distanciando do cidadão, entretanto, atender às transformações é uma necessidade das organizações públicas, mesmo que não haja uma chamada “receita de bolo”, o que leva à convergência a um novo modelo gerencial.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Nova Gestão Pública (NGP), Gestão para Resultados, Eficiência, Eficácia, Valor Público.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo Original.

## **ABSTRACT**

**Purpose** - This study aims to evaluate the impacts of the implantation of a result-oriented model in a bureaucratic culture.

**Design/Methodology** - The research used a qualitative study, since it provides a better investigation to explore, discover and understand the reality of a phenomenon, observing the "value" of the evidences that can be obtained. It provides relevant details to the researcher, which are difficult to capture with a quantitative approach. In order to obtain a better perception of the phenomenon under study, the research method employed was a case study, exploratory, type 1. An extensive literature review endorses the research plan and is the base for defining the research question and the guiding questions for the semi-structured interviews.

**Findings** – The results showed that, although there are limitations to the transition between the bureaucratic management model and the managerial administration model, the transition is possible as demonstrated by the City of Rio de Janeiro (SMUIH). It also highlighted the universality of the managerial administration model, as it is possible to apply it to any public, Municipal, State or Federal organization.

**Research limitations** – The main research limitation is the change in the City Hall government between 2016 and 2017 with the changing of Mayor, Secretaries and guidelines. Due to this government change, some information from the previous management may not be available, not be known by the new team, or the collection and recording of data may have suffered discontinuity.

**Practical implications**– From these results, public entities can not only enrich discussions about bureaucracy, they can also improve their management in order to achieve better results and quality in the delivery of their products and services to citizens.

**Social implications**– Due to the high impact on society, one should question both models for achieving best results. The growing interest for the managerial

administration model is due to the importance and urgency of solving the public problems facing the world. Besides, the pragmatic recognition that governments alone cannot effectively solve many of these problems is something different for these new times.

Originality– This study contributes with relevant information to the improvement of the bureaucratic model, which applies in many different contexts and to any entity. The traditional bureaucratic model has been distancing itself from the citizen, although responding to transformations is a necessity of public organizations, even if there is no "cake recipe" which leads to the convergence to a new managerial model.

**Keywords:** Public Administration, New Public Management (NPM), Management for results, Efficiency, Effectiveness, Public Value.

Paper category: Master's thesis/ Research paper.

## FIGURAS

<b>Figura 1: Estado Absolutista.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2: Modelo Burocrático.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3: 6E do Resultado .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4: Divisão dos setores do Estado Brasileiro.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 5: Gestão Matricial.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6: Desdobramento dos objetivos .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7: Estratégia Pretendida e Emergente .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8: Dimensões do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9: Iniciativas Estratégicas.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 10: Metas Estratégicas com foco no NPM.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 11: Limitantes entre modelo burocrático e gerencial e Referencial Teórico .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 12: Estrutura da Nova Secretaria - SMUIH .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 13: Esquema de Negócio da SMUIH .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 14: Novo sistema de licenciamento .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 15: Elaboração do Plano Estratégico .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 16: Decreto 42803 - Líderes Cariocas .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 17: Capacitação Líderes Cariocas por Órgão da Prefeitura .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 18: O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 19: Qual foi a descentralização já implementada? Se ocorreu, foi no âmbito processo, decisão/estrutura ou em todos? .....</b>	<b>79</b>

<b>Figura 20: Há uma holocracia na entidade? .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 21: A estrutura da remuneração dos gestores (ex.: variável, bônus etc.) é um fator determinante para se alcançarem resultados, baseado em controle de desempenho? .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 22: Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para o gerencial? As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado? .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 23: As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado? .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 24: Como foi contornado o receio dos servidores com a mudança e incertezas?.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 25: Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicos? Por quê?.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 26: Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados? .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 27: As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas? .</b>	<b>87</b>
<b>Figura 28: Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas, seriam uma boa solução?.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 29: Há algum benchmarking sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados? .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 30: Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado? .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 31: Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 32: Como a formação acadêmica impactou na migração do modelo?...</b>	<b>92</b>
<b>Figura 33: Como o colaborador capacitado fica limitado a resultados?.....</b>	<b>93</b>

<b>Figura 34: Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram essas mudanças? .....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 35: Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma? .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 36: De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vêm sendo implementadas? De que maneira?.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 37: Qual a participação do cidadão nas decisões?.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 38: Comparativo Administração Pública Burocrática x NPM .....</b>	<b>101</b>

## QUADROS

<b>Quadro 1: Caracterização de Administração Pública Burocrática e NPM .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 2: Perspectiva no Contexto Ambiental e de Governo .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3: Comparativo de Eficiência, Eficácia e Efetividade .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 4: Questões Norteadoras .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 5: Especialistas Entrevistados .....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 6: Tipo de Entrevista .....</b>	<b>69</b>

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DSO - Objetivos Estratégicos Departamental ou *Departmental Strategic Objectives*

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

NPM - Nova Gestão Pública ou *New Public Management*

PART - Ferramenta de Avaliação do Programa ou *Program Assessment Rating Tool*

PMO - Escritório de Gerenciamento de Projetos ou *Project Management Office*

PSA - Acordos do Serviço Público ou *Public Service Agreements*

SMUIH - Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Contextualização do problema de pesquisa	16
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	<b>23</b>
2.1	Objetivo Principal	23
2.2	Objetivo Secundário	23
2.3	Delimitação do Estudo	23
2.4	Limitações	23
<b>3</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DA TESE</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>26</b>
4.1	Modelo Burocrático e NPM	26
4.2	Conceito de eficácia, eficiência e efetividade	31
4.3	Caracterização de um modelo de gestão por resultado	33
4.4	Administração Pública no Brasil	37
4.5	Gestão matricial	45
4.6	Planejamento estratégico	47
4.7	PE na prática – Prefeitura do Rio de Janeiro	48
<b>5</b>	<b>DIFICULDADES DE IMPLANTAR NPM NUM MODELO BUROCRÁTICO</b>	<b>51</b>
5.1	Forma de gestão	53
5.2	Implementação de Políticas	53
5.3	Ambiguidade e Incertezas	55
5.4	Resultados	56
5.5	Capacitação	57
5.6	Transparência	57
5.7	Modelo de Contrato de Trabalho Estatutário	60
5.8	Aspectos Culturais e Éticos	60
5.9	Equidade	61
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>63</b>
6.1	Estrutura Conceitual Teórica	63
6.2	Planejamento do Caso	66
6.3	Sujeitos	66
6.4	Coleta de Dados	68

<b>6.5</b>	<b>Meios para coleta .....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>INVESTIGAÇÃO SOBRE COMO SÃO TRATADAS ESTAS DIFICULDADES .....</b>	<b>71</b>
<b>7.1</b>	<b>Relatório SMUIH 2017 .....</b>	<b>71</b>
<b>7.2</b>	<b>Plano Estratégico 2017-2020 .....</b>	<b>75</b>
<b>7.3</b>	<b>Programa Líderes Cariocas .....</b>	<b>75</b>
<b>7.4</b>	<b>Síntese das Entrevistas .....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>101</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE F .....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE G .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE K .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE L .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE M .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE N .....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE O .....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>175</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>176</b>
	<b>ANEXO B .....</b>	<b>182</b>
	<b>ANEXO C .....</b>	<b>195</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crise econômica mundial tornou necessária uma reforma gerencial na área pública, tendo sido aplicada por diversos países, como Reino Unido, Austrália e Estados Unidos. O déficit fiscal elevado limitou a atuação do Estado, por não haver mais condição de refinanciamento. A cobrança adicional de tributos adotada por anos por diversas áreas públicas como solução não é mais aceita pelo cidadão e os poucos recursos disponíveis não são suficientes para atender a todos os compromissos públicos. A partir desse difícil cenário, há movimento em todo o mundo em direção a uma nova administração pública gerencial.

Diante desse quadro, é fundamental também considerar as necessidades de continuidade na transformação da administração pública, para aperfeiçoá-la como ferramenta capaz de potencializar os bons resultados nos planos econômico, fiscal e social. À administração pública contemporânea cabe converter esses resultados em mais e melhores serviços ao público.

Existe uma ampla literatura sobre Nova Gestão Pública (NPM) ou *New Public Management*, com autores favoráveis e outros críticos ao modelo. Alguns países tiveram suas áreas públicas transformadas para um novo modelo gerencial, buscando atingir resultados e maior eficácia e eficiência, com mitigação dos impactos.

Apesar do crescente número de países que adotam o NPM, ainda são poucos os locais e estudos que comprovam a totalidade do sucesso do modelo. Para tanto pretendo, ao longo desta dissertação, avaliar o impacto da implantação de um modelo orientado para resultado numa cultura burocrática.

No Brasil, como solução, estados e municípios adotaram “choques de gestão”, seguindo a linha do NPM. São exemplos os estados de Pernambuco e Minas Gerais e as Prefeituras de São José dos Pinhais e de Santos. O município do Rio de Janeiro iniciou sua reforma gerencial por meio do decreto lei nº 5595 de 20 de junho de 2013, que institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho (SMFAD). A reforma também inclui planejamento estratégico, desdobrando-o em objetivos e metas, para aproximar e transformar a gestão burocrática num modelo gerencial.

## 1.1 Contextualização do problema de pesquisa

O modelo ideal de administração pública inspirou-se nas ideias de Taylor, na separação das funções de gerenciamento e de execução, divisão do trabalho e especialização das funções, padronização das tarefas e estabelecimento de regras rígidas e imutáveis, com alto nível de controle sobre os processos.

A partir do governo de Woodrow Wilson, iniciou-se nos Estados Unidos uma separação entre a “política” responsável pela formulação das políticas públicas e a “administração” responsável por sua implementação. Wilson também preconizava os princípios da meritocracia. Segundo Saravia (2010, p.3):

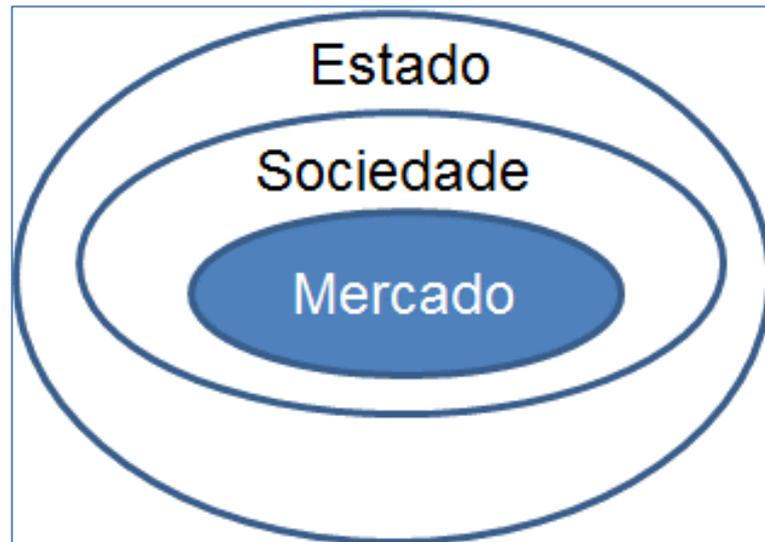
Os estudos pioneiros de administração pública foram os de Woodrow Wilson, que continha uma preocupação: a criação de uma classe administrativa apartidária, selecionada na base do mérito, para assim neutralizar o nepotismo e o favoritismo que dominavam a administração pública norte-americana do século XIX (SARAIVA, 2010, p.3).

A administração patrimonialista está melhor definida no texto de Hobbes (2005, p.127), para quem “os pactos, sem a força, não passam de palavras sem substâncias para dar qualquer segurança a ninguém”. Para ele, as cidades e os reinos não eram mais do que famílias maiores, sendo o chefe de família o representante máximo.

O soberano é o responsável por decidir o que é o bem comum, centralizando e acumulando o capital e a coerção. Tal poder era geralmente exercido por uma forma de governo denominada monarquia. O Estado englobava totalmente a sociedade e o mercado com um elo entre dominação e administração.

Nesse sentido pode-se considerar o caráter pessoal de poder, as relações de lealdade e o nepotismo.

Figura 1- Estado Absolutista

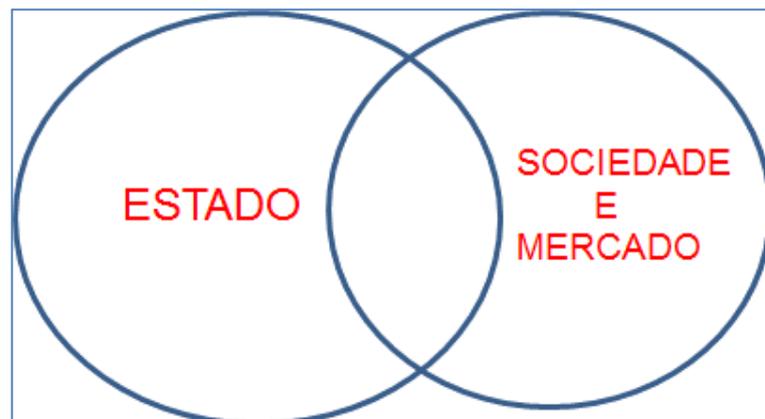


Fonte: Adaptado dos autores CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO (2013)

O monarca sem o Parlamento estava, entretanto, condenado a tornar-se refém da burocracia, pois teria que se apoiar nela para controlá-la. Tal situação levou à ascensão da burguesia ao poder, à criação da esfera pública com atuação política e à substituição da administração patrimonialista pela administração pública burocrática.

Segundo Habermas (2003b, p.147), tem-se a primeira ruptura do poder absolutista, através da separação entre Estado e sociedade. Destaca-se nesse contexto, segundo Crozier (1989, p.53), o seguinte paradoxo: “quanto maior a liberdade dos participantes no jogo, maior a necessidade de organização”.

Figura 2- Modelo Burocrático



Fonte: Adaptado dos autores CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO (2013)

Esse novo modelo, segundo Weber (1980, p.16), com base em estatutos, caracteriza-se pela adoção do princípio hierárquico nas organizações e na rotina estabelecida (na divisão do trabalho segundo especializações, de modo que cada parte ou área da administração pública execute a mesma tarefa, da mesma forma e com controle, na lealdade impessoal aos superiores hierárquicos e a eficiência como resultante da obediência às regras).

O modelo burocrático, definido por seguir políticas e procedimentos, tem suas regras como limitante a atuações mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o potencial do administrador, funcionário público da organização. Nessa situação, o modelo burocrático deixa lacunas para atender às demandas da sociedade contemporânea, trabalhando de certa forma isolado da sociedade e do mercado, voltado para si mesmo, contrário aos anseios dos cidadãos.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.10):

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER, 1996, p.10)

Merton (1970, p.274), em um estudo sobre modelo burocrático, denominou esse fenômeno de incapacidade treinada, situação em que a preparação dos funcionários pode tornar-se inadequada em contexto dinâmico. Tal modelo tem ainda em suas características a falta de liberdade para se discutirem melhorias, processos e inovações. Alinhado a essas limitações, alguns fenômenos, segundo Merton, podem ser observados nos órgãos públicos, como acomodação dos funcionários, lentidão, centralização de poder, resistência às mudanças, desestímulo, deficiência de comunicação, descumprimento de prazos, falta de preocupação com os resultados, excesso de formalidades e acúmulo de papelada.

Conforme descrito em detalhes por Costin (2010, p.32), são princípios básicos da administração pública burocrática:

- ✓ **Formalismo:** atividades, estruturas e procedimentos estão codificados em regras exaustivas para evitar a imprevisibilidade e instituir maior segurança jurídica nas decisões administrativas;

- ✓ **Impessoalidade:** interessam o cargo e a norma e não a pessoa em sua subjetividade. Por isso, carreiras bem estruturadas em que a evolução do funcionário possa ser prevista em bases objetivas são próprias desta forma de administração;
- ✓ **Hierarquização:** a burocracia contém uma cadeia de comando longa e clara, em que as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos, com reduzida autonomia do administrador;
- ✓ **Rígido controle de meios:** para se evitar a imprevisibilidade e introduzir ações corretivas a tempo, há um constante monitoramento dos meios, especialmente dos procedimentos.

Para Castor (1987, p.24), a administração pública reage de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.

É a partir dessas limitações e de uma ingovernabilidade crescente, adicionadas à globalização e a maiores exigências do cidadão, que o modelo gerencial começa a preencher o vácuo existente, captando as principais tendências e necessidades. Entre estas se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda para melhorar a qualidade e a entrega dos serviços públicos.

A ascensão de teorias extremamente críticas às burocracias estatais, como o *public choice* nos EUA no governo Reagan e o neoliberalismo na Grã-Bretanha no governo Thatcher, abriu espaço para um modelo gerencial como referência no setor público com abordagem de governo pró-mercado, atitude que gradualmente foi formando o conjunto mais específico de receitas para reformas do setor público.

A partir dos anos 90 passaram a influenciar diretamente os formadores de opinião dos países de língua inglesa, passando a ser chamado de *New Public Management* (NPM), e nos Estados Unidos de “Reinventando o Governo”.

No Reino Unido, o modelo de gestão de desempenho baseia-se na pactuação de resultados por meio da elaboração de contratos de gestão chamados *Public Service Agreements* (PSA), desdobrados da visão do governo. Cada departamento define

seus objetivos estratégicos, denominados de *Departmental Strategic Objectives* (DSO). Na sequência, os DSOs são desdobrados em ações.

Nos Estados Unidos, o modelo baseia-se na tradução das macrodiretrizes do governo em objetivos estratégicos, o que favorece na sequência o seu desdobramento pelos diversos órgãos. Um destaque do modelo de gestão é o *Program Assessment Rating Tool* (PART), que serve para avaliar o desempenho das prioridades e orientar os órgãos e unidades para a melhoria contínua dos seus resultados.

Segundo Costin (2010, p.40), na linha do que se obteve êxito na reforma Thatcher, diversos mecanismos gerenciais lograram conquistas, como a ideia de mensurar resultados, dar autonomia gerencial aos dirigentes e responsabilizá-los pelo desempenho de suas áreas, além da reestruturação de departamentos, a descentralização do orçamento, o treinamento dos funcionários e as parcerias com entidades da sociedade civil.

Segundo Pollit e Bouckaert (2011, p.20), o NPM tem provocado muitas controvérsias, começando com a percepção de que os aspectos culturais, éticos e políticos não se encaixam em certos países, especialmente França, Alemanha e países do Mediterrâneo, sendo taxadas como ideias anglo-saxônicas. Descrevem o NPM como um fenômeno de dois níveis: num nível, trata de uma teoria que prevê que o setor público pode ser aperfeiçoado com a incorporação de conceitos, técnicas e valores da administração de empresas; num segundo nível, aborda um conjunto de conceitos e práticas com forte ênfase no desempenho, especialmente através da medição de entrega dos produtos e serviços com qualidade.

Segundo Stoker (2006, p.49) e Haynes (2011, p.3), as deficiências na administração pública poderiam ser superadas com a eliminação do monopólio e a introdução de uma gestão orientada para o mercado. Esse tipo de gestão aumentaria a competitividade entre empresas e estas teriam de se pautar pelo desempenho, para melhorar seus resultados.

Há, entretanto, outras características inerentes ao NPM, como destacado em Gruening (1998, p.3), que devem ser observadas e consideradas. Entre elas, responsabilização, auditoria, planejamento e gestão estratégica, subcontratação,

concorrência, melhoria na contabilidade, introdução de incentivos e aperfeiçoamento da gestão financeira.

A adoção de uma "nova gestão pública" (NPM) foi implementada em alguns países, segundo Hood (1991, p.2), considerando sete doutrinas básicas. Porém, nem todas as sete estavam igualmente presentes nos casos conhecidos, em parte devido às diferenças na influência intelectual e cultural de cada país. O autor cita:

Uma gestão profissional: ativa e visível, com controle discricionário, livre para gerir, com delegação de autoridade aos funcionários. Requer atribuição clara de Responsabilidade pela ação, não difusão de poder; Adoção de padrões e medidas de desempenho: definição de metas e indicadores de sucesso expressos em quantitativos. Atuação de forma transparente e foco em torno dos objetivos; Maior controle dos produtos e serviços, nas entregas. Alocação de recursos e recompensas vinculadas a Desempenho medido, reforçando o conceito de resultado ao invés de procedimentos e processos; Eliminação de unidades departamentais centralizadas para matricial/corporativas descentralizadas em torno do produto e serviços. Ganhos de eficiência; Competição no setor público, no uso de contratos, com rivalidade como a chave para baixar custos e entregar melhores padrões; Adaptações para modelos e ferramentas similares da área privada e Uso de recursos com maior disciplina, reduzindo os custos diretos, fazendo mais com menos. (HOOD, 1991, p.2)

Entretanto, segundo Hood (1991, p.2), não há falta de desempenho no setor público, mas algo a ser melhorado, o que poderia ser feito de forma semelhante ao setor de mercado, ou seja, mais produto em vez de orientação para a função.

Kliksberg (1994, p.190) afirma que a administração burocrática criada para seguir procedimentos e processo, como resultado final, não garante rapidez, boa qualidade e custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Como exemplo, Abrucio (1997, p.9) menciona que o surgimento da globalização e as diversas transformações tecnológicas, na lógica do setor produtivo, trouxeram impactos também ao Estado. Para enfrentar essa situação, o Estado precisaria então ser mais ágil e flexível e alinhado aos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. Nesse aspecto, o ponto central no modelo gerencial é a busca da eficiência e eficácia, partindo da premissa de que a modificação no modelo burocrático seria a solução.

Um exemplo dado pelo autor é o caso do governo inglês, que adotou três mecanismos para definir claramente as responsabilidades tanto das agências governamentais,

quanto dos funcionários públicos. Esses mecanismos são: administração por objetivos, comparando resultados obtidos com o que foi determinado; descentralização, aumentando a autonomia e delegando autoridade aos funcionários e mais habilidade gerencial; e a separação entre política e a administração. Este último, entretanto, contradiz o desenvolvimento do modelo gerencial da Grã-Bretanha, pois foi justamente o forte apoio político que conduziu as reformas.

Pollitt (1993, p.156) faz uma crítica mais geral ao modelo burocrático, quanto ao conceito de consumidor de serviços públicos. Isso porque há determinados serviços públicos de caráter compulsório, em casos em que não existe a possibilidade de escolha, como a utilização de certos hospitais e serviços de policiais. O autor reconhece, portanto, que o modelo gerencial obteve êxito, principalmente na ênfase financeira, elevando a consciência da burocracia inglesa sobre os custos das políticas públicas.

Segundo O'Flynn (2007, p.357), cabe aos governos ou às instituições públicas a escolha das categorias que melhor sustentem os seus objetivos. Por exemplo, o modelo da NPM utilizado na Austrália centrou-se nas reformas internas e na gestão corporativa, adotando práticas como: auditoria, planejamento empresarial baseado em metas predefinidas, contratos de desempenho e avaliação do desempenho.

O presente trabalho pretende assim contribuir para o desenvolvimento acadêmico da área de administração pública do Brasil e, a partir de todas as considerações já mencionadas, gerar novas reflexões com o objetivo de enriquecer as discussões sobre as práticas do setor público. Esse tema é representativo devido ao seu impacto na sociedade e, por essa razão, necessita da elaboração do seu estudo. O interesse crescente desde a década de 80, com o início das reformas nos países anglo-saxões, em parte, devido à importância e à urgência em resolver os problemas públicos que o mundo enfrenta, e o pragmático reconhecimento de que os governos sozinhos não podem resolver efetivamente muitos desses problemas são elementos diferentes para os novos tempos.

## **2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 Objetivo Principal**

O objetivo principal do presente trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa:

**“Quais os impactos da implantação de um modelo orientado por resultado numa cultura burocrática?”**

### **2.2 Objetivo Secundário**

- a) Conceituar e definir o NPM e suas vantagens na prática.
- b) Identificar as principais diferenças entre Administração Pública Burocrática e NPM.

### **2.3 Delimitação do Estudo**

O estudo é limitado à Prefeitura do Rio de Janeiro, especificamente à Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação (SMUIH), o que compreende Gestão, Infraestrutura, Urbanismo e Habitação. O período de tempo da análise é do início do ano de 2013 até junho de 2018. Tal período cobre a aplicação da Gestão de Alto Desempenho e o início do mandato do prefeito Crivella.

Apesar dessas delimitações, acredito que o macrocontorno da minha análise pode ser padronizado, por exemplo, para qualquer administração pública, seja entidade federal, estadual ou municipal.

### **2.4 Limitações**

Houve uma mudança na Prefeitura do Rio de Janeiro com a saída de Eduardo Paes, no final de 2016, e início de uma nova gestão do novo prefeito Crivella, em janeiro de 2017. Algumas informações do passado podem não estar disponíveis, não serem de conhecimento do atual time ou ainda a coleta e o registro de dados podem ter sofrido descontinuidade.

### **3 ESTRUTURAÇÃO DA TESE**

De forma esquemática, a dissertação está organizada em capítulos, procurando mostrar pontos-chaves e sequenciamento das discussões.

No Capítulo 1, introdução, há uma análise histórica das razões, características, princípios básicos, limitações e sequência de mudanças dos modelos de administração pública, desde o modelo de administração patrimonialista, passando pelo modelo burocrático tradicional, até o Nova Gestão Pública (NPM) dos dias de hoje.

No Capítulo 2, descrevem-se o objetivo principal e secundário, a delimitação e as limitações do estudo.

No Capítulo 3, há a descrição da Estruturação da Tese.

O Capítulo 4, seção 4.1, aborda a caracterização do Modelo Burocrático e do NPM e suas principais diferenças, com base no posicionamento de críticos que escreveram sobre o assunto.

Na seção 4.2, a questão dos resultados com relação à eficiência e à eficácia e suas definições, aplicadas pelos modelos burocrático tradicional e NPM.

A seção 4.3 aborda a caracterização de um modelo de gestão adotado nos EUA, com características práticas em relação ao NPM.

Na seção 4.4 o foco é a administração pública no Brasil, princípios essenciais e marcos na trajetória da administração pública, a reforma gerencial do Estado e seus desdobramentos ao longo dos tempos.

A seção 4.5 trata da Gestão Matricial, com a necessidade de gestão na qual todos participem, com as múltiplas dimensões de esforços para alinhar resultados. Procura-se explicar por que os resultados tendem a se fragmentar nas organizações.

Na seção 4.6, aborda-se o planejamento estratégico e seus desdobramentos em objetivos e metas numa estrutura, para ao fim se alcançarem resultados.

Na seção 4.7 é apresentado o Planejamento Estratégico do Município do Rio de Janeiro, para o período 2017 a 2020, com suas definições, para que sejam comparadas à luz dos pontos definidos no NPM.

No capítulo 5, descreve-se a dificuldade para se implantar o NPM num Modelo Burocrático no Brasil e seus limitantes. Este capítulo traz pontos reconhecidos por diversos autores e críticos dos dois lados, ou seja, os que convergem para o NPM e os que divergem do NPM.

No capítulo 6 está a Metodologia a ser adotada para cruzar o material teórico com a prática, numa administração pública burocrática para o NPM e as questões norteadoras.

A metodologia utilizada adota a aplicação de estudo de caso, de cunho exploratório, simples, tipo 1, único, aplicada na Secretaria - SMUIH - da Prefeitura do Rio de Janeiro, considerando ser o tipo de investigação mais adequado para o entendimento do fenômeno como um todo.

Em Liebscher (1998, p.668), a abordagem qualitativa é viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de difícil quantificação, como neste caso, especialmente pela pouca disponibilidade de dados quantitativos. Segundo Minayo (2012, p.621), o importante não é quantificar uma ocorrência ou verificar quantas vezes uma variável aparece, mas sim a qualidade em que elas se apresentam, ou seja, como as coisas acontecem.

A condução de estudos de caso segue um rigor no desenvolvimento do “protocolo”, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais e de controle adotados no estudo com uma visão geral do projeto, meios de controle da pesquisa, escolha dos meios para coleta de dados e seus procedimentos (documental e entrevistas) e plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (Yin, 2010, p. 89).

O capítulo 7 contém o tópico “Investigação sobre como são tratadas estas dificuldades”, localizadas numa entidade pública. No capítulo 8, inclui-se Análise e Contribuições do conhecimento. No capítulo 9, as considerações finais.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Modelo Burocrático e NPM

O NPM reside na utilização de doutrinas que dominaram a agenda de reformas burocráticas em muitos países da OCDE. Segundo Hood (1991, p.6), tem como argumentos positivos a Portabilidade e a Difusão, sendo o meio para resolver "maus de gestão" em muitos contextos diferentes, e a Universalidade, podendo ser aplicada a diferentes organizações, campos políticos, níveis de governo e países. Afirma ainda que uma das vantagens identificadas no NPM é sua Neutralidade política, podendo ser utilizado para qualquer partido ou programa político. Diferentes prioridades poderiam ser perseguidas efetivamente, sem necessidade de alterar o programa básico do NPM. Outra vantagem é a preocupação central de "cortar gordura e evitar folga", com sistemas "just in time", sistema de recompensa por resultado e controle do custo administrativo.

Bryson, Crosby & Bloomberg (2014, p.448) mencionam que, embora a eficiência tenha sido a principal preocupação dos tradicionais na Administração Pública Burocrática, no NPM a eficiência e a eficácia são valores perseguidos. No NPM, o governo envolve diálogo e catalisa e responde para uma cidadania ativa, em busca de valores públicos e do que é "Bom para o Público".

Bozeman (2007, p.55), respeitado por sua literatura de valor público, defende que os valores públicos da sociedade são aqueles que oferecem consenso normativo sobre: (1) direitos, benefícios e prerrogativas a que os cidadãos deveriam (e não deveriam) ter direito; (2) obrigações dos cidadãos para a sociedade, o Estado e um ao outro; (3) princípios nos quais governos e políticas deveriam se basear. Bozeman impõe que a falha ocorre quando nem o mercado e nem o setor público fornecem bens e serviços necessários.

Segundo Moore (2002, p.53), outra voz importante no assunto, o Valor Público é equivalente ao Valor de Acionista, originando o termo "Criando Valor Público". Esse valor é resultante da performance do governo. Moore acredita que os cidadãos querem que seus governos tenham pelo menos alguns valores públicos: burocracias públicas orientadas para serviços de alto desempenho, organizações públicas

eficientes e eficazes para alcançar resultados sociais desejados e organizações públicas que operam de forma justa (eficiente e eficaz) e com justiça, atendendo a resultados desejados social e politicamente sancionados.

Em complemento, Moore argumenta que os gerentes públicos devem usar o triângulo estratégico, destacado como substancialmente valioso e legítimo, politicamente sustentável e operacional-administrativamente viável.

Benington (2011, p.35) entende que, além dos valores públicos e da criação de valor público, a esfera pública é um “espaço democrático” que inclui a rede de valores, lugares, organizações, regras, conhecimentos e outros recursos culturais, utilizados pelas pessoas através de seus compromissos cotidianos e comportamentos e mantidos em confiança pelo governo e pelas instituições públicas. Nesse caso, o valor público é necessariamente contestado, e muitas vezes é estabelecido através de um contínuo processo de diálogo. Para Benington, a esfera pública é, portanto, o espaço-psicológico, social, político, institucional e físico, dentro do qual valores públicos são mantidos, criados ou diminuídos.

Há entretanto grupos críticos entre eles: Dunleavy (1985, p.229) e Yeatman (1987, p.399) defendem que o NPM não trouxe melhorias, introduzindo mais burocracia e mais relatórios, particularmente no controle rigoroso dos recursos e na imposição de uma bateria de indicadores de desempenho mensuráveis para determinar os custos e benefícios gerais. Defendem ainda que o modelo se destina a promover os interesses de carreira de um grupo de elite dos departamentos de controle e gestão e não da massa do serviço público.

Segundo Yeatman (1987, p.420), na última década, o NPM tornou-se cada vez mais dominante no setor público australiano nos níveis estadual e federal. O documento argumenta que, apesar das expectativas mais otimistas da reforma no local de trabalho, a realidade envolveu maiores cargas de trabalho, maior estresse relacionado ao trabalho e redução da segurança no emprego. Isso sugere que a crescente ênfase nas reformas do NPM promoveu conflitos, desconfiança e insatisfação no local de trabalho e tem retardado o crescimento da confiança e das abordagens não autoritárias na gestão do trabalho.

Denhardt (2011, p.120), baseado no livro histórico de Osborne e Gaebler (1992, p.533), "Reinventando o governo", resume o assunto em dez princípios, a seguir:

- ✓ Deve ser catalítico (orientar a direção, em vez de remar);
- ✓ De propriedade da comunidade (capacitação, em vez de servir);
- ✓ Competitivo através da injeção de concorrência na prestação de serviços;
- ✓ Orientado por missão, em vez de orientado por regras;
- ✓ Orientado para os resultados;
- ✓ Orientado para o cliente;
- ✓ Empreendedor;
- ✓ Antecipação;
- ✓ Descentralizado;
- ✓ Orientado para o mercado.

Segundo Arjen, Oliver & Lodge (2005, p.96), na visão particular do NPM no controle sobre a burocracia, há dois lados: o lado político pelo controle de desempenho, baseado em resultados, e o lado dos "gerentes", de obter autonomia de ação. Nesse grau de maior visibilidade e responsabilidade, os gerentes veem o risco de ser responsabilizados por falhas, mesmo com menor intromissão política e burocracia.

Segundo Osborne (2006, p.378), o quadro 1 mostra a principal caracterização entre Administração Pública Burocrática e NPM.

Quadro 1 - Caracterização de Administração Pública Burocrática e NPM (continua)

<b>CARACTERIZAÇÃO</b>	
Administração Pública Burocrática	NPM
O domínio da "regra da lei".	O crescimento da "gestão" hands-on em seu próprio direito e não como ramo de profissionalismo.
Foco na administração de regras e diretrizes estabelecidas.	Organizações de "autonomia" nas quais a implementação de políticas está organizada distanciada dos formuladores de políticas (como Oposição ao distanciamento "interpessoal" da política - divisão administrativa).
Um papel central para a burocracia na elaboração e implementação de políticas.	
A "política - administração" dividida dentro das organizações públicas.	Foco na liderança empresarial dentro das organizações de serviço público.

Quadro 1 - Caracterização de Administração Pública Burocrática e NPM (final)

Um compromisso com o orçamento incremental.	Ênfase no controle de input e output, avaliação da performance, auditoria. Foco na gestão de custos.
A hegemonia do profissional no sistema de prestação de serviços.	O crescimento do uso dos mercados, a concorrência e os contratos de alocação de recursos e entrega de serviços.
O estado esperava satisfazer todas as necessidades sociais e econômicas da Cidadania (estado de bem-estar).	Revisão da gestão pública a partir de técnicas do setor privado sobre as da AP e com a suposição de que levaria a Melhorias na Eficiência e Eficácia desses serviços (Thatcher, 1995).

Fonte: Adaptado de Osborne (2006)

Segundo De Vries & Nemec (2013, p.10), o NPM tem duas dimensões: a minimização do papel de governo / sociedade e a melhoria do desempenho interno do setor público, introduzindo gerenciamento de desempenho.

Denhardt & Denhardt (2011, p.3) fazem uma comparação das perspectivas no contexto ambiental e de governo, conforme definido no quadro 2:

Quadro 2 - Perspectiva no contexto ambiental e de governo (continua)

<b>Dimensão</b>	<b>Administração Pública Burocrática</b>	<b>NPM</b>
<b>CONTEXTO AMBIENTAL E INTELLECTUAL AMPLO</b>		
Condições ideológicas	Preocupação com as principais falhas do mercado, alta confiança no governo.	Preocupado com as falhas do governo, crença na eficiência e eficácia de mercados e racionalidade.
Teórico primário e epistemológico	Teoria política, gestão científica, ciência social, pragmatismo.	Teoria econômica, sofisticada, ciência social positivista.
Vista predominante de Racionalidade e comportamento humano	"Homem administrativo".	"Homem econômico", autointeressado, tomadores de decisão.

Quadro 2 - Perspectiva no contexto ambiental e de governo (final)

GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Regras das agências governamentais	Implementando Políticas e programas em resposta para objetivos politicamente definidos (remo).	Objetivos e entrega de serviços canalizados através do modelo de escolha junto a mercados e organizações sem fins lucrativos, orientando a direção.
Objetivos-chaves	Monitoramento dos objetivos feito através de burocracia e por supervisão pública nomeada.	Os gerentes gerenciam insumos e resultados de forma que garantam economia e capacidade de resposta a consumidores.
Valores-chaves	Eficiência	Eficiência e Eficácia.
Mecanismos para alcançar objetivos das políticas	Administrar programas através de serviços centralizados, agências públicas hierarquicamente organizadas.	Criar mecanismos e incentivos, estruturas para alcançar políticas e objetivos, especialmente através do uso de mercados.
Papel do gerente público	Garante que as regras e os procedimentos apropriados sejam seguidos.	Ajuda a definir e cumprir acordo nos objetivos de desempenho.

Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt (2011)

Destacando um exemplo de mudança de paradigma, Moore (2002) em seu livro destaca o caso da “coleta de lixo” ocorrido nos EUA, imaginando que as ruas poderiam ser limpas por empresa privada. Ele demonstra com um breve comparativo que para o Estado realizá-lo como público, deve haver valor público. Nesse exemplo, “cidades limpas são mais bem vistas do que as sujas”, ou seja, há uma referência comparativa e assim se tem o valor público.

Numa outra perspectiva comparativa, busca uma justificativa ainda mais importante: afirma que o Departamento Sanitário protege a saúde pública e dessa forma protege o cidadão da probabilidade de epidemia. Já nesta nova perspectiva, a coleta de lixo incorre em dois tipos de custos. O custo da prestação de serviços e o custo da gestão pública, uma vez que, se houver paralização da coleta de lixo, o sistema provavelmente entra em colapso. Para evitar isso, o governo cria obrigações formais e informais para que os cidadãos colaborem com a limpeza da cidade. Essas obrigações podem ser coercitivas, como proibir e multar quem joga lixo nas calçadas.

Conseqüentemente, para que uma atividade ou serviço ou produto público sejam considerados vantajosos, ele deve passar por um teste que vai além da mera demonstração de que o valor dos produtos excede o valor dos recursos utilizados para produzir os resultados. Ele precisa deixar claro por que o serviço ou o produto deve ser público, ao invés de privado. Nesse específico caso, a saúde é um bem público.

Uma vez que o valor da coleta de lixo é afirmado coletivamente, o problema de produção e do serviço se torna uma questão de equidade na distribuição de benefícios e na alocação de recursos, em vez de um assunto relacionado à eficiência.

Tudo isso se torna importante, pelo fato de dar a oportunidade contínua de a sociedade reconsiderar a questão de os recursos comprometidos serem bem empregados ou não, reforçando um novo modelo necessário.

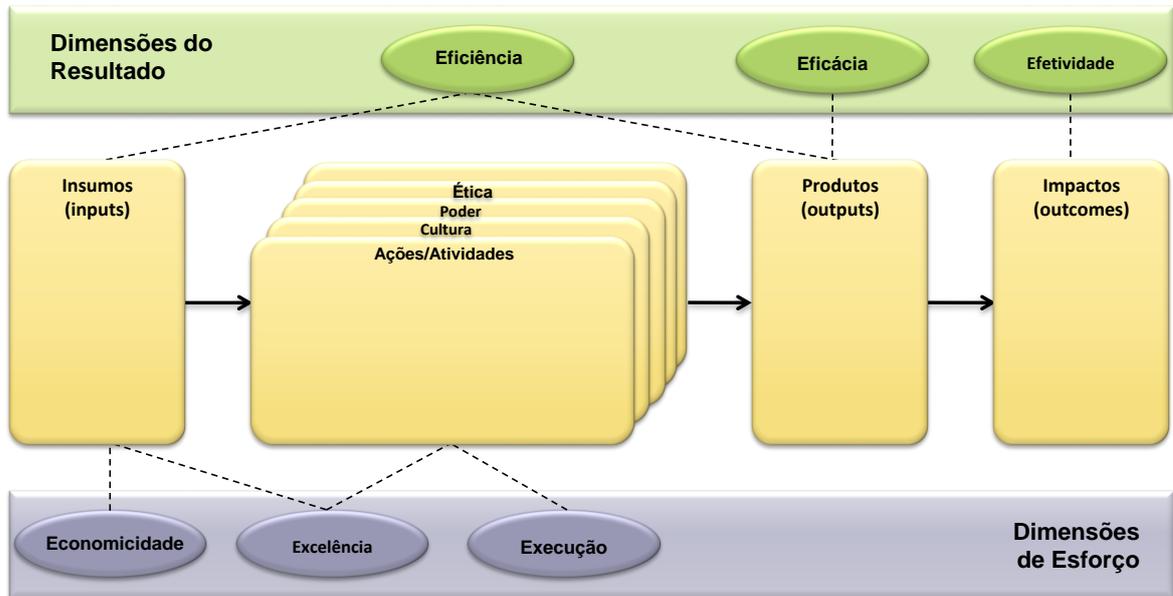
Segundo Smith (2004, p.70), o foco no valor público permite reunir os debates sobre valores, instituições, sistemas, processos e pessoas. Isso também permite unir as ideias de diferentes perspectivas analíticas, incluindo políticas públicas, análise de políticas, gestão, economia e ciência política.

Apesar de a lista dos princípios da administração moderna indicar que o NPM bem implementado pode introduzir importantes melhorias de eficiência e eficácia, trazendo assim uma oportunidade para ajustar as finanças desequilibradas, em quase nenhum lugar se tem notícia de sua implementação completa ou informações que comprovem isso. E este é o grande desafio.

#### **4.2 Conceito de eficácia, eficiência e efetividade**

Para a dimensão de resultados, a eficiência caracteriza-se como a relação entre os produtos gerados (outputs) e os insumos empregados na busca por melhor desempenho dos processos, atividades e projetos com relação ao custo envolvido e ao tempo destinado. A eficácia é compreendida como a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização), sendo envolvida pelos critérios de excelência e influenciada pela eficiência da organização. A efetividade caracteriza-se pelos impactos gerados por produtos, processos ou projetos.

Figura 3: 6E do Resultado



Fonte: Adaptado de Martins; Marini (2010)

Segundo Motta (1996, p.8), avaliar a eficiência é saber o que aconteceu, a eficácia como aconteceu e, a efetividade, que diferença fez em termos de impacto (avaliação qualitativa dos serviços públicos).

O governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços. O Quadro 3 explica as diferenças dos conceitos.

Quadro 3 - Comparativo de Eficiência, Eficácia e Efetividade (continua)

Conceito		Forma de avaliação	Medidas
<b>Eficiência</b>	Cumprimento de normas e procedimentos e redução de custos	Produção de informações para medir o processamento de insumos e seus efeitos sobre o resultado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimento</li> <li>2. Razão insumo/produto</li> <li>3. Custo/resultado</li> </ol>

Quadro 3 - Comparativo de Eficiência, Eficácia e Efetividade (final)

<b>Eficácia</b>	Alcance de resultados e qualidade de produtos e serviços	Produção de informações sobre o resultado alcançado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discrepâncias entre resultados previstos e os efetivamente alcançados</li> <li>2. Qualidade</li> </ol>
<b>Efetividade</b>	Impacto da decisão pública	Produção de informações sobre valores e necessidades que estão explícitos e implícitos no alcance dos objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Adequação:</b> satisfação de necessidades que deram origem à política</li> <li>2. <b>Equidade:</b> distribuição mais justa de recursos públicos</li> <li>3. <b>Propriedade política:</b> resposta a demandas explícitas da comunidade</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Mota (1990)

### 4.3 Caracterização de um modelo de gestão por resultado

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. Ou seja, uma gestão que atende às demandas, aos interesses e às expectativas, criando valor público. Adotar uma estratégia corporativa possibilita à organização atingir seus objetivos, metas e resultados (Morris & Jamieson, 2005, p.10).

Em Mintzberg e Quinn (2006, p.25), as estratégias são classificadas entre deliberadas e emergentes, sendo que as deliberadas surgem durante os ciclos formais de planejamento estratégico das organizações e as emergentes surgem ao longo do tempo, de acordo com as mudanças no ambiente onde a organização está inserida.

Essa dinâmica torna o processo de realização das estratégias mais complexo, porém, possível de realização mesmo com mudanças constantes.

A criação de valor numa administração pública é bem definida no modelo de Prisma e Desempenho. Esse modelo identifica primeiramente o que as partes interessadas necessitam das organizações e, por conseguinte, a contribuição destas para as últimas, a fim de promover um relacionamento recíproco de troca e contribuição. Sua metodologia aborda o conceito de desempenho de forma multidimensional, a partir de cinco perspectivas que correspondem às faces do prisma, independentes e interligadas. São elas: satisfação e contribuição dos *stakeholders*, estratégia, processos e capacidades. Esse modelo, se adotado, tem como grande vantagem a possibilidade de atuação de redes interorganizacionais.

Segundo o artigo de Osbourne e Gaebler (1992, p.529), no fim da década de 1980 a revista Time escreveu em sua capa: "O governo dos EUA está morto?". As escolas americanas eram as piores do mundo desenvolvido, o sistema de saúde estava fora de controle e os tribunais e prisões tão superlotados que os criminosos caminhavam livremente. O Estado estava falido e a confiança no governo encontrava-se nos níveis mínimos.

Desde a revolta fiscal que varreu a nação em 1978, o povo norte-americano passou a exigir, em eleições após eleições e em cada edição, mais desempenho por menos dinheiro. Historicamente, os orçamentos governamentais existentes encorajavam os gestores a desperdiçarem dinheiro, limitados ao ano fiscal.

É difícil de se imaginar o fato hoje, mas há 100 anos a palavra burocracia significava algo positivo. Conotava um método de organização racional e eficiente - alguma coisa para substituir o exercício arbitrário do poder por rejeitos autoritários. As burocracias trouxeram a mesma lógica ao trabalho do governo que a linha de montagem trouxe para a fábrica.

O tipo de governo que se desenvolveu ao longo dos anos, com regras e regulamentações, cadeias de comando hierárquico, já não funcionava muito bem. Ficou inchado e ineficaz e não funcionava mais na nova sociedade. Era como navios grandes difíceis de se manobrar.

Foi então que a administração pública passou a efetuar mudanças revolucionárias, descentralizando autoridade e hierarquias, com um esforço de competitividade no novo mercado, novas parcerias e formas de fazer mais empreendedoras. Por exemplo, a cidade norte-americana de Visalia implantou mudanças, com foco no incentivo de economia de dinheiro. A ideia era fazê-los pensar como donos. A pergunta que se estabeleceu foi: "se esse fosse meu dinheiro, você gastaria desse jeito?".

O Departamento de Polícia de Visalia abriu um programa de locação-compra para carros de patrulha que foi rapidamente copiado por duas dúzias de outras cidades. A loja que reparou os veículos reduziu seu consumo de energia em 30%, fazendo uma corrente positiva para redução. Com várias dessas medidas, Visalia chegou ao ponto de abaixar os impostos.

Não só em Visalia, nos anos seguintes o governo se transformou. Para acabar com o uso de empregos do governo como patrocínio, os progressistas criaram sistemas de serviço civil, com exames escritos. Para manter grandes projetos de construção como pontes e túneis fora do alcance dos políticos, eles criaram autoridades públicas independentes. Para limitar o poder dos chefes políticos, eles dividiram funções de gestão de política, criaram a profissão de gerente da cidade e profissionais isolados da política que administrariam a burocracia de maneira eficiente e empresarial. Nesse contexto, a sociedade americana empreendeu um gigantesco esforço para controlar o que acontecia dentro do governo - para impedir que os políticos e os burocratas fizessem qualquer coisa que colocasse em perigo o interesse público.

As cidades fomentaram a concorrência entre prestadores de serviços e inventaram novos sistemas orçamentários. Os gestores públicos começaram a falar de "gestão empresarial", "organizações de aprendizagem" e "cidades autossuficientes".

Prevaleceu nos EUA o modelo de gestão baseado no desdobramento do macrodiretriz para objetivos estratégicos (*strategic goals*) e prioridades estratégicas, que como resultado fortalecem a atuação dos órgãos a partir de indicadores, denominados PART (*Program Assessment Rating Tool*).

O fato de que o governo não poder ser definido como um negócio não significa que ele não pode se tornar mais empreendedor. Qualquer instituição, pública ou privada, pode ser empreendedora, assim como qualquer instituição, pública ou privada, pode ser construtora. Segundo Osborne e Gaebler (1992, p.529), devemos então transformar instituições burocráticas em instituições empresariais, prontas para acabar com iniciativas obsoletas, dispostas a fazer mais com menos, baseadas em novas ideias.

A abordagem desenvolvida por Moore (2002, p.86) busca responder como os gerentes públicos devem criar valor público, baseado num triângulo estratégico, que destaca a gestão da estratégia, a gestão política e a gestão da eficiência. A gestão da estratégia considera que a organização gere produtos de valor para todos os envolvidos. Na gestão política, que seja legítima e politicamente sustentável e, por fim, a gestão da eficiência considera que a organização seja operacional e factível de ser implementada. Exemplos diversos foram implementados em outros países com sucesso total ou parcial, como Reino Unido, Austrália e Canadá, detalhados a seguir.

No Reino Unido, o modelo adotado de resultados seguiu o contrato de gestão (*Public Service Agreements - PSA*), sendo elaborado em ciclos de aproximadamente três anos com base em um plano plurianual, que desdobra as metas para produtos (*outputs*) e para impactos (*outcomes*) que posteriormente são pactuados pelo governo.

Os PSA são organizados por temas e desdobrados em objetivos estratégicos, que posteriormente são desdobrados em metas e ações. É importante observar no modelo a alta transversalidade (matricial) e a integração, planejamento e orçamento.

Na Austrália, o modelo inicia-se pela definição de temas estratégicos. Baseia-se na definição de metas para produtos (*outputs*) e para impactos (*outcomes*), segundo os conceitos de equidade, eficácia e eficiência. Periodicamente se elaboram relatórios de desempenho.

No Canadá o modelo baseia-se em quatro áreas principais, que são posteriormente desdobradas em *outcomes*, impactos e programas. São elas assuntos econômicos, assuntos sociais, assuntos internacionais e assuntos governamentais.

Apesar das diferenças entre países, todos buscam pelo menos alinhar resultados, desdobrados a partir da missão, da visão e das macrodiretrizes, para objetivos setoriais. Praticamente todos os países que adotaram gestão por resultados conseguiram mensurar insumos, ações, produtos e impactos.

Observa-se então que para chegar a resultados é necessário identificar as necessidades e contribuições, obter uma estratégia para atender às demandas e definir objetivos e processos para delimitar a implementação das estratégias e capacidades que objetivam desenvolver pessoas, tecnologias e infraestrutura.

Resultados não acontecem por acaso, ainda mais na área pública. Para tal, deve-se ter pelo menos uma formulação compartilhada e boa comunicação, lideranças para influenciar pessoas, uma estrutura clara de competências e responsabilidades, pactuação de resultados e recursos financeiros, a fim de se obter um alinhamento mínimo na sua implementação e monitoramento.

A maioria dos governos empresariais promove a concorrência entre prestadores de serviços, capacita os cidadãos, empurrando o controle para fora da burocracia, para a comunidade, mede o desempenho de suas agências, concentrando-se não em insumos, mas em resultados, evita problemas antes que eles surjam, redefine clientes como clientes, oferecendo-lhe escolhas, executa suas ações com motivação em seus objetivos - suas missões - e não em suas regras e regulamentos, descentraliza a autoridade, abraçando a gestão participativa, utiliza mecanismos de mercado aos mecanismos burocráticos. Além disso, esses governos colocam energia em como melhor arrecadar dinheiro e não como gastá-lo e concentram esforços não somente em fornecer serviços públicos, mas em catalisar todos os setores - públicos, privados e voluntários - em ação para resolver os problemas de sua comunidade.

No Brasil, constatamos ainda um governo com elevado desperdício, com pouca gestão sobre seus gastos. Não precisamos de mais governo ou menos governo, precisamos de um governo melhor com melhor governança.

#### **4.4 Administração Pública no Brasil**

A trajetória da administração pública brasileira, a partir do recorte dos anos 30 do século passado, é repleta de iniciativas de modernização. Por vezes, assumem uma

dimensão mais abrangente, propondo-se a “reformatar o Estado”; noutras vezes, num espectro mais específico, pretendem “reformatar a administração pública”.

Entretanto, todas foram feitas de cima para baixo, atendendo a conveniências políticas e ideológicas, de indivíduos, grupos ou partidos políticos. A sociedade brasileira, durante cada um desses momentos, sempre foi impactada pelas mudanças produzidas por tais reformas.

Em 1938, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, representou um marco na história da administração pública no Brasil.

O DASP, pela abordagem científica de Willoughby<sup>1</sup>, tinha a função primordial de determinar e coordenar as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, baseadas em padronização, economia e eficiência, no âmbito da elaboração e do controle da execução do orçamento, do acesso aos cargos públicos, do aperfeiçoamento e da carreira dos funcionários públicos civis, das compras públicas, entre outros.

A administração pública no Brasil teve outro marco importante no Decreto-Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967, com o início da reforma administrativa, dando-se muita ênfase à descentralização e conferindo autonomia de gestão à administração indireta, transferindo às organizações descentralizadas as atividades de prestação e produção de bens e serviços.

Nessa reforma, foram instituídos o planejamento e o orçamento públicos, a descentralização e o controle dos resultados. O enfoque na descentralização conferiu às organizações descentralizadas vários mecanismos de gestão com ênfase na flexibilidade e agilidade, como a contratação de empregados sob o regime da CLT e

---

<sup>1</sup> A separação entre política e administração, como pressuposto da organização da administração pública federal, ganha reforço com a abordagem de Willoughby em *Principles of Public Administration*. A referida teoria, elaborada no contexto de uma discussão mais abrangente sobre a divisão de poderes do Estado, tem como pressuposto a separação entre política e administração e tem na eficiência operacional a finalidade da administração.

a possibilidade de remunerá-los com padrões de mercado, numa visão para ganhar eficiência (Bresser-Pereira, 1996, p.7).

Segundo Lustosa (2008, p.23), esse dispositivo legal era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências. A administração pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle, entretanto, a reforma administrativa pretendida ficou pela metade e fracassou.

Era necessário mudar e, assim, um novo marco definido pela Constituição de 1988 seria a oportunidade. O regime jurídico único implementado, com eliminação dos funcionários celetistas passando para estatutários, não apenas aumentou os custos, mas deu aos funcionários a possibilidade de não serem responsáveis por resultados.

As gratificações pelos resultados passaram a não ser aplicadas e as carreiras foram reduzidas, deixando os administradores públicos sem incentivos para produzir.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.7), a estabilidade é um dos fatores que impedem resultados, pois limita a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço e, assim, inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente.

Segundo Costin (2010, p. 62), a Carta Constitucional de 1988 estabeleceu novos paradigmas para o Estado e para a sociedade civil, no tocante à democracia, aos direitos sociais e individuais, mas assumiu responsabilidades incompatíveis com a capacidade do Estado. Normas rígidas de pessoal, compras e contratações imobilizaram ainda mais a administração pública, agravando a situação econômica e prejudicando a qualidade do serviço público.

Segundo Tenório e Saravia (2006, p.200), o governo Collor (1990 a 1992) contribuiu para o desmantelamento do aparato administrativo e acentuou a ineficiência dos serviços públicos, com a adoção de uma política de incentivo à aposentadoria e à demissão voluntária de milhares de servidores. Para eles, o Poder Executivo sofreu

uma drástica redução, não só na sua estrutura organizacional, como também no quadro de pessoal. As decisões foram centralizadas em pessoas próximas ao círculo de relações pessoais do Palácio do Planalto, grupo denominado de República das Alagoas.

Uma nova onda chamada gerencial foi implementada na década de 90, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), já num ambiente democrático, propondo-se a substituir o paradigma burocrático pelo paradigma gerencial, por meio de conceitos e práticas, inspirados na gestão empresarial, no *management*, e introduzidos no âmbito da administração pública.

Segundo Cardoso (1995, p.13), enquanto coisa pública, enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seus defeitos são a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.

O modelo burocrático inicial não se revelou um fracasso até então, porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade. Na administração pública gerencial, a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deve atingir em sua unidade. Tendo os recursos materiais, financeiros e humanos, é possível efetuar a cobrança a *posteriori* dos resultados.

Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade deveria controlar a administração pública. Enquanto a administração de empresas tem o foco no lucro privado, maximizando o resultado para os acionistas, através do mercado e seus interesses, a administração pública está explícita e diretamente voltada ao interesse público, apesar de controlada, sendo pouco efetiva.

A reforma de 1995 foi a transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, procurando fortalecer o Estado. As diretrizes das propostas da reforma foram consubstanciadas no Plano Diretor da Reforma do

Aparelho do Estado (Câmara da Reforma do Estado, 1995), focando na defesa de uma administração pública gerencial, voltada para resultados.

A reforma gerencial continha diretrizes propostas, segundo Lustosa (2008, p.40). Eram elas:

- a) institucionalização (alteração da base legal);
- b) racionalização (maior eficiência);
- c) flexibilidade (maior autonomia x controle);
- d) publicização (transferências para outros entes);
- e) desestatização (privatização, terceirização e desregulamentação).

Para melhor trabalhar essas diretrizes, o Plano Diretor cuidou de dividir o aparelho do Estado em quatro setores, os chamados setores do Estado, de associar um tipo de gestão a cada um e de estabelecer o que cada um pretende.

Figura 4 - Divisão dos setores do Estado Brasileiro

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
<b>NÚCLEO ESTRATÉGICO</b> Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	●				●
<b>ATIVIDADES EXCLUSIVAS</b> Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	●				●
<b>SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS</b> Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		●			●
<b>PRODUÇÃO PARA O MERCADO</b> Empresas Estatais			●		●

Fonte: Adaptado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995) - Plano Diretor da Reforma do Estado.

O núcleo estratégico corresponde ao governo em sentido *lato sensu*, pela definição das leis e das políticas públicas, pela cobrança do seu cumprimento e pelas decisões

estratégicas. É representado pelos três Poderes. Nesse setor, a gestão deve estar atenta à efetividade: escolher as melhores decisões e garantir que elas sejam cumpridas.

Com relação às Atividades Exclusivas, referem-se à maioria dos serviços em que se exerce o Estado (regulamentar, fiscalizar, fomentar). É o caso da cobrança de impostos, da polícia, do serviço de trânsito, do controle do meio ambiente, do subsídio à educação básica, da compra de serviços de saúde pelo Estado, entre outros. Aqui, mais importante que a efetividade é a eficiência.

Nos serviços não exclusivos, o Estado atua junto a instituições públicas não estatais e privadas, justificando-se por envolver direitos fundamentais (ex.: educação, saúde) ou economias externas relevantes (ex.: universidades, museus). Aqui também, mais importante que a efetividade é a eficiência.

Com relação à Produção de Bens e Serviços para o Mercado, esta concentra atividades que, embora empresariais, permanecem no aparelho do Estado devido ao seu valor elevado de investimento (ex.: infraestrutura). Aqui, mais importante que a efetividade é a eficiência.

O Núcleo Estratégico tem como objetivo primordial a efetividade no alcance dos objetivos democráticos, por meio da modernização da administração pública (principalmente sua profissionalização) e da ampliação da capacidade de gerir contratos de gestão com agências autônomas e organizações sociais.

O setor de Atividades Exclusivas tem como objetivo transformar autarquias e fundações em agências autônomas e substituir a administração pública burocrática pela gerencial.

O setor de Serviços Não Exclusivos, por sua vez, tem por objetivo transformar as fundações públicas em organizações sociais (publicização) e, por meio destas, ampliar o controle social e a responsabilização pelos serviços, favorecendo a melhoria da qualidade desses serviços oferecidos ao cidadão-cliente.

O setor de Produção de Bens e Serviços para o Mercado tem por objetivo dar continuidade ao processo de concessões, implantar contratos de gestão nas

empresas que não puderem ser privatizadas e fortalecer órgãos de regulação de monopólios.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.24), a reforma da administração pública previa sua execução em três dimensões: dimensão institucional-legal, através da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; a dimensão cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e a dimensão-gestão, que deveria colocar em prática novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado e com melhor qualidade.

O maior êxito da reforma administrativa se deu na revisão do marco legal, especialmente com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

Entretanto, nem tudo que foi contemplado na EC nº 19/98 produziu o resultado esperado, parte em razão do próprio Poder Executivo, que falhou na condução e no sequenciamento de algumas matérias, parte devido à articulação e à pressão de entidades de classes e sindicais sobre o Congresso Nacional e junto à opinião pública, para evitar o que chamavam de perdas de direitos históricos dos trabalhadores. Em virtude disso, questões como o emprego público, a flexibilização da estabilidade e da disponibilidade sofreram sérios embaraços jurídicos e administrativos.

No Princípio da Eficiência, a EC 19 foi um sucesso e possibilitou a adoção de inúmeras inovações na administração pública.

“Art 37- A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência**, (...)”

Pretendia o Plano, no que se refere ao perfil gerencial do servidor público, transformá-lo de administrador burocrático, vinculado ao tipo ideal weberiano, para um novo gerente, caracterizado a partir de concepções da Nova Administração Pública (NPM). Segundo Chiavenato (1994, p.70), toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, p.70).

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, pois ela se insere nas operações (fatos e processos) com vista voltada para os aspectos internos da organização. Portanto, cortar gastos não significa necessariamente ser mais eficiente. Podem-se diminuir despesas e se tornar menos eficiente, caso se reduzam os benefícios obtidos por uma ou uma das unidades monetárias. Estes dois exemplos já dão a percepção de que somente eficiência não é a solução para a administração pública. É preciso um pouco mais como valor público.

Vale a pena lembrar, no entanto, que principalmente na administração pública, o cumprimento de normas pode ser uma medida de eficiência, independentemente da análise direta de custos. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos/resultados é a eficácia, a quantidade e a qualidade dos produtos, serviços e alocação de valores (regulamentações) produzidos.

Significa simplesmente produzir informações sobre os resultados alcançados e verificar suas discrepâncias com os objetivos pretendidos. Se a diferença se aproxima de zero, o resultado foi alcançado.

Tenório e Saravia (2006, p.105) defendem, entretanto, que a ineficiência do aparelho burocrático brasileiro não será resolvida só por meios de modernizações, reformas ou de adjetivações, mas sim pela redefinição da importância da administração pública como vetor necessário ao desenvolvimento nacional e à equitativa redistribuição – social e regional – da renda.

Segundo Bresser-Pereira (2008, p.178), a reforma da gestão pública, que traz em seu bojo a administração pública gerencial como modelo, pretende criar novas instituições jurídicas e organizacionais que transformem burocratas em gerentes. O objetivo central, a *contrario sensu*, não é necessariamente enxugar o Estado, mas reconstruir a sua capacidade, tornando o governo mais eficiente e responsável, ampliando sua capacidade, sua governança.

A administração pública gerencial insere-se num contexto de redefinição da organização do Estado e de suas funções, bem como da ampliação dos instrumentos de controle social e responsabilização. Implica na reconstrução da capacidade de gestão do aparelho do Estado.

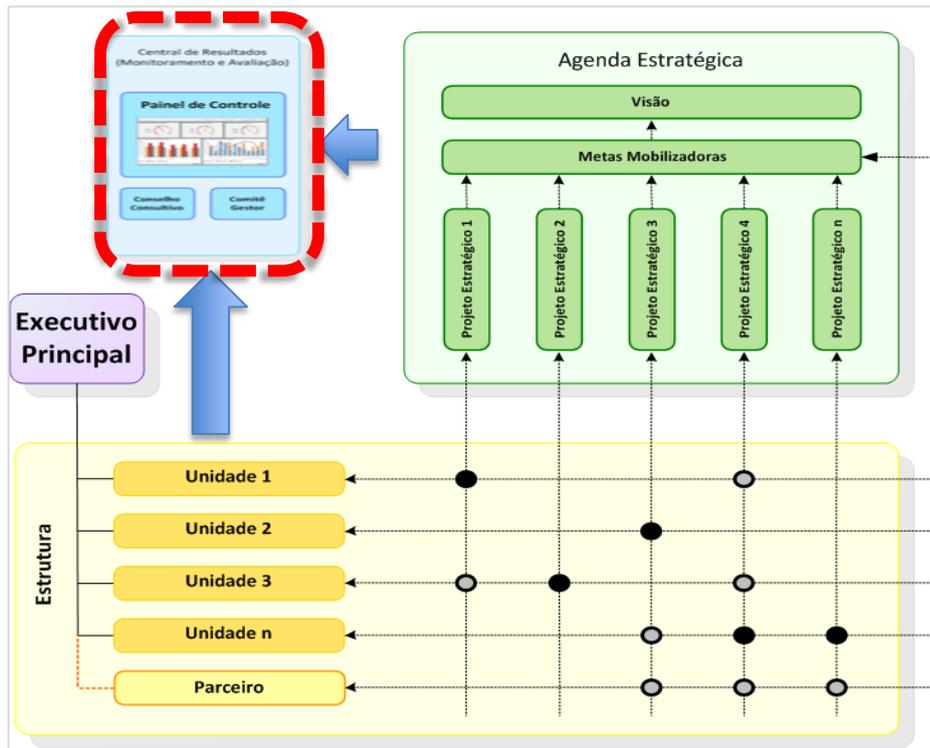
#### **4.5 Gestão matricial**

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados, o que significa no setor público atender às demandas, interesses e expectativas dos beneficiários, criando valor público. Entretanto, governos e organizações públicas não são orientados para resultados.

Qualquer tipo de modelo a ser implementado para resultado precisa ser dinâmico, no sentido de não se limitar a definir e a mensurar o desempenho, incorporando a visão de PDCA (*plan/planejamento, do/implementação, check/monitoramento e action/controle e ajustes*), com geração e incorporação de informações de forma abrangente, com múltiplas dimensões de esforços para alinhar resultados (BOYNE, 2006, p.14).

As estruturas verticais e hierarquizadas (*top-down*) tendem a fragmentar os processos de agregação de valor, prevalecendo a tendência de conflitos e objetivos particulares, limitando assim a aplicação das estratégias e seus desdobramentos. A grande diferença numa estrutura matricial é que a estratégia passa a ser aplicada, desde pactuada, em todos os níveis da organização.

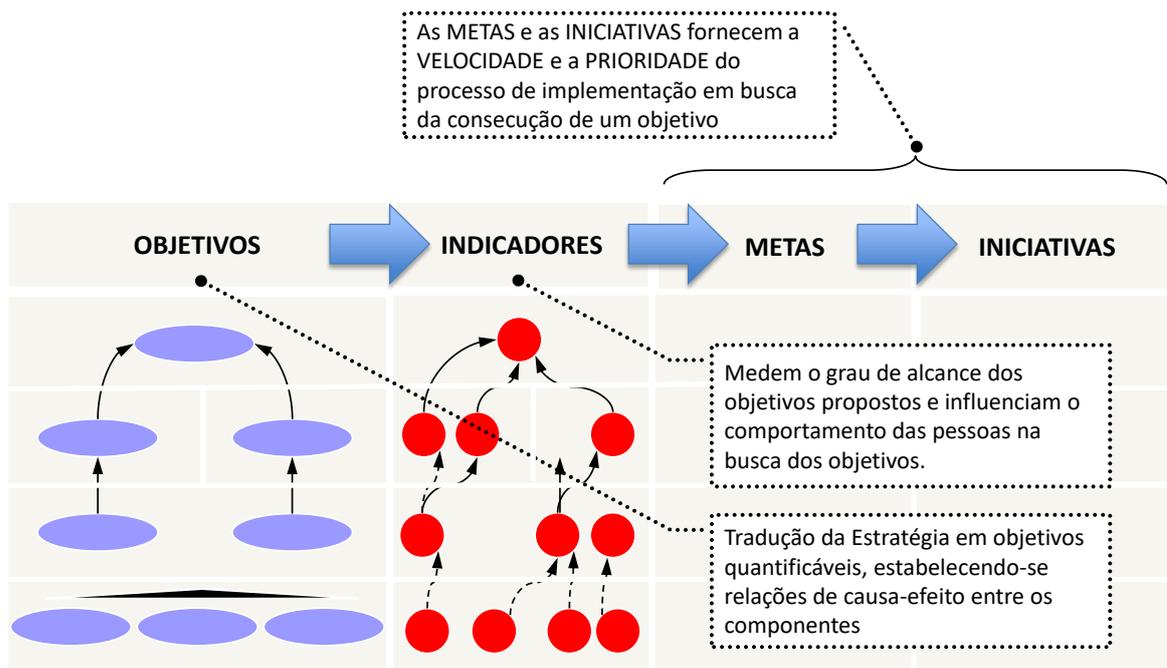
Figura 5 - Gestão Matricial



Fonte: Adaptado de Martins; Marini (2010)

Tendo sido pactuadas, o desdobramento das metas é transformado em objetivos. E na sequência, os objetivos macro são desdobrados em objetivos micro.

Figura 6 - Desdobramento dos objetivos



Fonte: Adaptado de Martins; Marini (2010)

O controle dos resultados é uma espécie de sala de situação, não só porque monitora o planejamento da administração pública, mas também porque acompanha o estratégico, possibilitando ações corretivas ao longo do tempo.

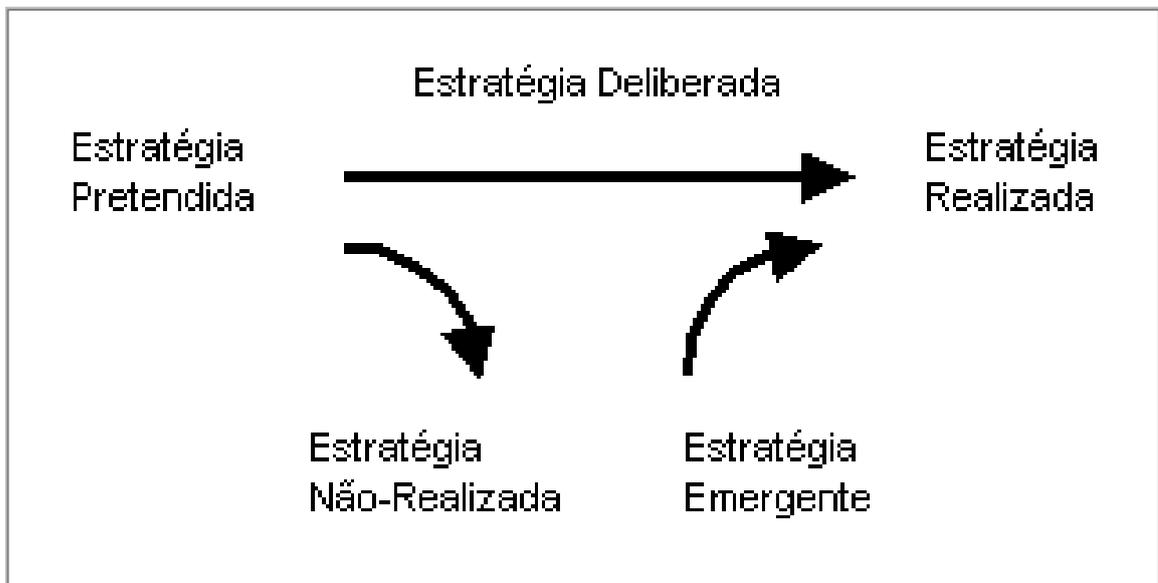
A Gestão Matricial de Resultados é, nesse conceito, um instrumento de governança. Na esfera estadual, Minas Gerais desenvolveu o projeto Choque de Gestão, que introduziu a cultura de gestão para resultados (VILHENA et al., 2006, p.3). Na esfera municipal, na Prefeitura de Curitiba foi adotado o Acordo de Gestão, que se desdobrou em 543 metas (Martins e Marini, vol. 1,2009, p.79).

#### 4.6 Planejamento estratégico

Sobre estratégia, não há uma definição única aceita. Uns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma distinção clara entre eles.

Segundo Mintzberg (2006, p.25), a estratégia pode ser deliberada ou não. Para o autor, o desafio é fortalecer a capacidade de fazer acontecer (a estratégia) do modo como foi planejada previamente.

Figura 7 - Estratégia Pretendida e Emergente



Fonte: Adaptado de MINTZBERG et al. (2006)

Independentemente das considerações dos autores diversos, a estratégia tem duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientes e propositalmente.

Sua formulação deve considerar três pontos principais:

- ✓ É praticamente impossível satisfazer plenamente a todos, mas ninguém pode ficar completamente insatisfeito.
- ✓ A sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de satisfazer às demandas, expectativas e interesses dos *stakeholders* de forma não discriminatória.
- ✓ Foco nas demandas, expectativas e interesses dos *stakeholders* preponderantes, mas sensibilidade para enxergar demandas, expectativas e interesses de outros *stakeholders* de forma ampla.

#### 4.7 PE na prática – Prefeitura do Rio de Janeiro

O plano estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro compreende quatro dimensões:

Figura 8 - Dimensões do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado do Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro (2017)

Este modelo foi desdobrado em sete eixos estratégicos, com 64 iniciativas estratégicas e 101 metas estratégicas.

Figura 9 - Iniciativas Estratégicas

ECONOMIA	SOCIAL			URBANO AMBIENTAL		GOVERNANÇA
RIO GLOBAL, PRODUTIVO, INOVADOR E DE OPORTUNIDADES	RIO SEGURO E VIGILANTE	CAPITAL HUMANO NA FORMAÇÃO DO CARIOCA	SAÚDE PREVENTIVA E EMERGÊNCIA SOCIAL	RIO VERDE, LIMPO E SAUDÁVEL	TERRITÓRIO DESCENTRALIZADO, INCLUSIVO E CONECTADO	GOVERNANÇA PARA OS CIDADÃOS
ECONOMIA DO FUTURO	POLÍTICA DE INCENTIVOS E PROGRAMA DE SEGURANÇA	CARIOQUINHAS NAS CRECHES E PRÉ-ESCOLAS	GOVERNANÇA HOSPITALAR E EMERGÊNCIA	PARQUES CARIOCAS	LEGISLAÇÃO URBANA	PLANEJA RIO
RIO VOCAÇÃO GLOBAL	SEGURANÇA CIDADÃ	RIO ESCOLA INTEGRAL	CLÍNICA DE ESPECIALIDADES	GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RESÍDUOS SÓLIDOS	RIO CONECTA	GENTE DE EFETIVIDADE
CAPACITA RIO	MONITORA RIO	ALFABETIZAÇÃO	ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE	PRAÇAS CARIOCAS	CENTRALIDADES CARIOCAS	RIO RESPONSÁVEL E TRANSPARENTE
EMPREENDEDORISMO SOCIAL CARIOCA		FORMAÇÃO DE PROFESSORES	VIGILÂNCIA E CONTROLE DO RISCO SANITÁRIO	EXPANSÃO DO SANEAMENTO	ILUMINA RIO	CIDADE DIGITAL
RIO DE JANEIRO A JANEIRO		ESCOLAS PARA UM RIO DE PAZ	PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL	ÁGUAS DO RIO	MAIS ACESSIBILIDADE	PREFEITURA E VOCÊ
INOVA RIO		TIME RIO	ATENÇÃO À MULHER	RIO + VERDE	CONSERVAÇÃO INTELIGENTE	ORÇAMENTO EFICIENTE
		MUSEU DA ESCRAVIDÃO E DA LIBERDADE	PRIMEIRA INFÂNCIA CARIOCA	CONTROLE DE ENCHENTES	PATRIMÔNIO CARIOCA	PREFEITURA MAIS PRÓXIMA
		VALORIZAÇÃO DA REDE CULTURAL	TERRITÓRIOS SOCIAIS	RIO + SUSTENTÁVEL	TERRITÓRIOS INTEGRADOS	RIO METROPOLITANO
		CULTURA CIDADÃ	RIO INCLUSIVO PELOS DIREITOS HUMANOS	CIDADE PELO CLIMA	MAIS MORADIAS	PREVIDÊNCIA SUSTENTÁVEL
			CARTÃO FAMÍLIA CARIOCA		EXPANSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTES	PROCESSOS DIGITAIS
			IDOSO CARIOCA		MELHORIA DA MOBILIDADE URBANA	LICENÇA FÁCIL
			RESTAURANTES POPULARES		TRÂNSITO SEGURO	PARCERIAS RIO
					INCENTIVO A MOBILIDADE POR BICICLETA	

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro (2017)

Dentro as 101 metas estratégicas definidas e publicadas pela Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, observam-se algumas perfeitamente alinhadas com o modelo gerencial preconizado no NPM, conforme figura 10.

Figura 10 - Metas Estratégicas com foco no NPM

<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA PARA NPM</b>	
M85	Reformular, aperfeiçoar e consolidar o modelo de meritocracia a partir de amplo debate com os servidores até 2020.
M89	Alcançar nota máxima no Ranking de Escala Brasil Transparente (EBT) do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União até 2020
M91	Atingir o índice de satisfação com o atendimento ao cidadão de 81,4% até 2020
M93	Implantar o Orçamento Base Zero em três órgãos da Administração Pública Municipal até 2020
M94	Implantar o modelo de Descentralização Administrativa na Prefeitura do Rio de Janeiro até 2020

Fonte: Elaboração Própria (2018)

## 5 DIFICULDADES DE IMPLANTAR NPM NUM MODELO BUROCRÁTICO

Embora o número de países que adotaram o NPM venha crescendo, a implementação de um modelo gerencial é um processo longo normalmente implementado em várias fases. Mas ainda são poucos os locais e estudos que comprovaram a totalidade de sucesso do modelo e suas reais dificuldades.

É importante observar, conforme literatura, que o atual período de reforma da administração pública em países desenvolvidos e em desenvolvimento emerge em diferentes contextos e assim varia, tendo em comum as enormes somas de dinheiro envolvidas.

Diante do exposto no referencial teórico, capítulo 4, no qual consta uma síntese da literatura, há uma perfeita caracterização dos modelos e suas principais diferenças, fundamentais para entender a dificuldade para a transição e seus limitadores.

Na Inglaterra, o governo Thatcher propôs três pontos: uma definição clara das responsabilidades de cada funcionário dentro das agências governamentais, uma clara definição dos objetivos organizacionais e um aumento da consciência e respeito ao valor dos recursos (*value money*), incorporando eficiência e eficácia na lógica dos serviços.

Certo que o modelo burocrático tradicional vem se distanciando do cidadão, atender às transformações é uma necessidade das organizações, mesmo que não haja uma chamada “receita de bolo”, convergindo para um novo modelo gerencial.

Baseado na comparação entre modelos, faz-se necessário identificar os principais pontos e seus autores, diferenças e considerações, para que seja possível identificar seus limitantes, de um modelo administrativo burocrático para um modelo gerencial, conforme figura 11.

Figura 11 - Limitantes entre modelo burocrático e gerencial e Referencial Teórico

		<b>Administração Pública Burocrática</b>	<b>NPM</b>
1	<b>Forma de gestão</b>	<p>1.1 Centralização do poder, hierarquizada, Gerenciar Processos e Políticas, Gestão limitada pelas regras, isolada da sociedade e estanque.</p> <p>1.2 Falta de liberdade para se discutir melhorias, processos e inovações. Acomodação dos funcionários, lentidão, resistência às mudanças, desestímulo, deficiência de comunicação, descumprimento de prazos</p> <p>1.3 Formalismo e maior decisão jurídica nas decisões administrativas, Rigidez</p> <p>1.4 Adm. Pública lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tomando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.</p> <p>1.5 A administração burocrática não garante como resultado final nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.</p> <p>1.6 Eficiência</p>	<p>1.1 Portabilidade e Difusão, Universalidade.</p> <p>1.2 Gestão livre para gerir com delegação de autoridade, padrão de desempenho, definição de metas em torno dos objetivos, maior controle de entregas, produtos e serviços, eliminação da centralização, competição via contratos, mais com menos,</p> <p>1.2 Competição no setor público, no uso de contratos, com rivalidade como a chave para baixar custos e entregar melhores padrões; Adaptações para modelos e ferramentas similares da área privada.</p> <p>1.3 Somente com um modelo gerencial, o Estado precisaria então ser mais ágil e flexível, alinhado aos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.</p> <p>1.4 Eficiência e Eficácia</p> <p>1.5 NEGATIVO: introduziu mais burocracia e mais relatórios, particularmente no controle rigoroso dos recursos e na imposição de uma bateria de indicadores de desempenho mensuráveis para determinar os custos e benefícios gerais. Defendem ainda que o modelo se destina a promover os interesses de carreira de um grupo de elite dos departamentos de controle e gestão e não a massa do serviço público.</p>
		<p>1.1 Weber (1980)</p> <p>1.2 Merton (1966)</p> <p>1.3 Costin (2010)</p> <p>1.4 Castor (1987)</p> <p>1.5 Kliksberg (1994)</p> <p>1.6 Bryson, Crosby &amp; Bloomberg (2014), Denhardt &amp; Denhardt (2011), Moore (2006)</p>	<p>1.1 Hood (1991),</p> <p>1.2 Hood (1991)</p> <p>1.3 Abrucio (1997)</p> <p>1.4 Bryson, Crosby &amp; Bloomberg (2014), Denhardt &amp; Denhardt (2011), Moore (2006)</p> <p>1.5 Martin (1983); Dunleavy (1985); Yeatman (1987) &amp; Kelleher (1988)</p>
2	<b>Implementação de políticas</b>	<p>1.1 Elaboração e implementação de políticas, Interesses Políticos na elaboração das leis</p> <p>1.2 A "política - administração" dividida dentro das organizações públicas</p> <p>1.3 Implementando Políticas e programas em resposta para objetivos politicamente definidos (remo)</p>	<p>1.1 Divisão política-Administração, Administração Institucionalização (alteração da base legal);</p> <p>1.2 Foco na liderança empresarial dentro das organizações de serviço público</p> <p>1.3 Objetivos e entrega de serviços canalizados através da modelo de escolha junto a mercados e organizações sem fins lucrativas, orientando a direção.</p>
		<p>1.1 Weber (1980)</p> <p>1.2 Osborne (2006)</p> <p>1.3 Denhardt &amp; Denhardt (2011)</p>	<p>1.1 Bresser (2009), Costa (2010)</p> <p>1.2 Osborne (2006),</p> <p>1.3 Denhardt &amp; Denhardt (2011)</p>
3	<b>Ambiguidade e Incertezas</b>	<p>Adição de novos controles, Ausência de resultados</p> <p>Pollitt (1990), Peters e Savoie (1996); March e Olsen (1989),</p>	<p>Foco nos resultados, planejamento estratégico</p> <p>Pollitt (1990), Peters e Savoie (1996); March e Olsen (1989),</p>
4	<b>Resultado</b>	<p>1.1 Eficiência, Meios, Processos</p> <p>1.2 Homem administrativo</p> <p>Weber (1980), Martin (1983); Dunleavy (1985); Yeatman (1987) &amp; Kelleher (1988)</p> <p>1.2 Denhardt &amp; Denhardt (2011)</p>	<p>1.1 Padrões de Desempenho, Eficiência e Eficácia, Gestão Estratégica, Fins, Resultados, Gerentes Públicos, Metas e Indicadores</p> <p>1.2 Deficiências na administração pública poderiam ser superadas com a eliminação do monopólio e a introdução de uma gestão orientada para o mercado. Este tipo de gestão aumentaria a competitividade entre empresas, melhorando os resultados.</p> <p>1.3 "Homem econômico", auto interessado tomadores de decisão</p> <p>1.1 Abrucio (1997), Hood (1991), Motta (2013), Moore (1005)</p> <p>1.2 Stocker (2006)</p> <p>1.3 Denhardt &amp; Denhardt (2011)</p>
5	<b>Capacitação dos servidores</b>	<p>Incapacidade Treinada</p> <p>Merton (1966)</p>	<p>Inovação, Melhorias, Capacitação para administrar, Habilidade Gerencial, Gerente Público</p> <p>Abrucio (1997), Moore (2003)</p>
6	<b>Transparência</b>	<p>Deficiência de Comunicação</p> <p>Merton (1966)</p>	<p>1.1 Divulgação dos resultados, Publicidade</p> <p>1.2 o governo envolve diálogo e catalisa e responde para uma cidadania ativa em busca do que os valores públicos e o que é Bom para o Público.</p> <p>1.1 Hood (1991)</p> <p>1.2 Bryson, Crosby &amp; Bloomberg (2014)</p>
7	<b>Modelo de Contrato de Trabalho Estatutário</b>	<p>Estabilidade</p> <p>Weber (1980)</p>	<p>1.1 Bonificações por resultados</p> <p>1.2 Alocação de recursos e recompensas vinculadas a Desempenho medido; reforçando o conceito de resultado ao invés de procedimentos e processos; eliminação de unidades departamentais centralizadas para matricial/corporativas, descentralizadas em torno do produto e serviços.</p> <p>1.1 Bresser (1996), Osbourne e Gaebler (1997)</p> <p>1.2 Hood (1991)</p>
8	<b>Aspecto cultural e Ético</b>	<p>Homem administrativo, burocrático</p> <p>Weber (1980)</p>	<p>Homem econômico, gerencial</p> <p>De Vries &amp; Nemecc (2013), Cardoso (1995), Osbourne (200), Bresser (1996)</p>
9	<b>Equidade</b>	<p>Serviços Públicos de Caráter Compulsivo</p> <p>Pollitt (1990), Motta (1996)</p>	<p>Distribuição Uniforme</p> <p>Moore (2003)</p>

Fonte: Elaboração Própria (2018)

## **5.1 Forma de gestão**

Na centralização e hierarquização, a burocracia contém uma cadeia de comando longa e clara, em que as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos, com reduzida autonomia do administrador.

A descentralização administrativa constitui-se numa necessidade organizacional perante o modelo NPM, com objetivos de aumentar a autonomia e delegar autoridade, partindo do princípio de que quanto mais próximo estiver o serviço público do consumidor, melhor será o resultado. Por outro lado, mais fiscalizado pela população ele será.

A descentralização do processo decisório é um elemento básico para conferir maior eficiência, adaptabilidade e responsabilidade à burocracia. Com tal mudança, os administradores públicos passam a deter grande responsabilidade pelas decisões, como compras, investimentos e delegação de autoridade para níveis de competência. Passa também pela eliminação de unidades departamentais centralizadas para matricial/corporativas descentralizadas em torno do produto e dos serviços com ganhos de eficiência na ponta. Cabe observar que existe uma grande diferença na gestão como resultados e os serviços da ponta.

O uso da descentralização, somado à inclusão da opinião pública local no processo de tomada de decisão, ou seja, através de consultas (grupos focais ou grupos de interesse), pode ser vantajoso para uma tomada de decisão mais inclusiva, o que é crucial para a transformação dos serviços públicos. Tal inclusão é talvez mais democrática, torna as decisões mais legítimas entre os grupos direcionados e pode permitir que os comentários ajudem a melhorar os serviços, deixando-os mais adequados às necessidades das pessoas locais.

## **5.2 Implementação de Políticas**

A questão jurídica legal, inclusa no Núcleo Estratégico, é um limitante para implantar um NPM no Brasil, por duas razões. A primeira deve-se à dificuldade de regulação ou alteração de leis e decretos, desdobrados da Constituição Federal ou da própria

legislação. Uma alteração para suportar o modelo NPM necessita de uma integridade nos processos legais.

Segundo Resende (2002, p.52), há um problema permanente na adoção de reformas administrativas, pois estas são modificadas, abandonadas ou sem continuidade (Reforma do Mare, no período de 1995 a 1998).

Normalmente, tais modelos devem ser implementados em longo prazo e demandam energia similar a uma nova Constituição, pois contêm um grande escopo e múltiplos objetivos e, por isso, tornam-se difíceis.

A dificuldade está relacionada às constantes mudanças no direcionamento, o que vem a fragilizar o processo. A explicação para essa ocorrência tem a ver com os impactos no controle fiscal (orçamentários), na mudança institucional, adicionados pela falta de cooperação simultânea dos atores envolvidos e também pela falta de coordenação do assunto.

Tais mudanças, se implementadas, de certo modo reduzem o controle burocrático, mas podem não ser apoiadas por grande parte dos atores, principalmente os políticos. Soma-se a esses pontos, atrapalhando o processo, o fato de as instituições inibirem reformas, encobertando muitas vezes esse posicionamento, pelo uso de interesses organizados que também fazem oposição ao movimento.

Uma função política deve fazer funcionarem as organizações públicas, melhorando sua ineficiência. Como as decisões em organizações públicas são indissociáveis do cunho político, tudo depende da negociação para formar coalizões políticas, a fim de serem aprovadas pela maioria. Cada grupo tem seu interesse próprio e o processo de formulação leva a objetivos vagos e ambíguos.

As possibilidades de convívio mais adequado e eficiente entre política e administração exigiriam necessariamente a maior profissionalização da política, antes de se pensar em profissionalizar a administração e o modelo gerencial.

Apesar de o país ter uma forte democracia instalada, dissociar a administração da política é praticamente impossível, culturalmente, porque mudanças nesta área

alteram as forças de poder e, portanto, atraem muita resistência dos interesses organizados ao modelo burocrático, descritos por Seidman (1998, p.140).

Apesar de o modelo prescrever a necessidade de uma dissociação entre político - administração, na reforma gerencial da Grã-Bretanha aconteceu justamente o oposto, com forte apoio político que acabou conduzindo às reformas.

Cabe destacar que um novo modelo cria mais necessidades (reformas criam mais reformas), exigindo nas várias etapas novas aprovações, chamadas de ondas de reformas cíclicas e contínuas.

Só se pode obter uma administração mais eficiente e eficaz com uma interação com o sistema político, mais ligado às expectativas da sociedade, mais congruente com valores e menos para fins preferenciais ou tecnocráticos.

Esse processo se torna ainda mais difícil pela ausência de forças da sociedade, que são pouco mobilizadas para pressionar o núcleo.

### **5.3 Ambiguidade e Incertezas**

As reformas são políticas dotadas de elevado grau de contradições, ambiguidades e incertezas, que inibem a cooperação dos atores e resultam em forças contraditórias à sua implementação.

Pelo fato de que as reformas buscam promover alterações substanciais no modo pelo qual o poder está organizado, estas produzem conflitos que giram em torno de questões relacionadas ao problema de quem controla quem ou ao problema do controle burocrático. O poder de controlar se torna a principal questão em torno do qual os atores se organizam em uma reforma.

O problema de implementação das reformas administrativas e outras reformas dotadas de alto grau de incerteza e ambiguidade reside no fato de que as organizações usualmente buscam outros interesses que não aqueles perseguidos pela reforma, o que torna mais complexo para o governo central obter a cooperação das agências administrativas. O problema da coordenação entre os múltiplos e diversos interesses faz com que as reformas usualmente sejam marcadas por altos

custos de transação, por exemplo, na relação executivo x congresso, e por múltiplos problemas do tipo principal-agente e incentivos para a falha sequencial. O sucesso das reformas no plano da implementação depende da criação de incentivos que tendam a gerar a cooperação entre principais e agentes.

#### **5.4 Resultados**

Segundo Motta (1996, p.8), avaliar a eficiência é saber o que aconteceu, a eficácia, como aconteceu, e a efetividade, que diferença fez em termos de impacto (avaliação qualitativa dos serviços públicos).

Os modelos burocráticos estão bastante distantes de controles de eficácia e efetividade, adotando apenas a eficiência como indicador, quando controlam.

O modelo burocrático, definido por seguir políticas e procedimentos (meios), tem suas regras como limitante a atuações mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o potencial do administrador, funcionário público da organização. Nesta situação, o modelo burocrático deixa lacunas para atender às demandas da sociedade contemporânea, trabalhando de certa forma isolado da sociedade e mercado, voltado para si mesmo, contrário aos anseios dos cidadãos.

A opção por uma "nova gestão pública" (NPM) segue algumas doutrinas, entre elas a adoção de padrões e medidas de desempenho que incluem definição de metas e indicadores de sucesso expressos em quantitativos, atuação de forma transparente e foco em torno dos objetivos.

O NPM é um fenômeno internacional ou mesmo global, que representa uma tentativa de corrigir as deficiências da organização pública tradicional em eficiência e prestação de serviços aos cidadãos. Um de seus temas centrais é enfatizar a importância do critério discricionário dos gestores públicos, espaço ou liberdade para gerenciar.

A gestão para resultados é um indicativo importante para a mensuração da boa gestão, útil para órgãos públicos, adotada pelo NPM. Na perspectiva de controle interno, esse mecanismo se torna positivo no sentido de justificar as ações governamentais adotadas com recursos públicos.

Nada disso é por acaso, sendo desdobramentos da missão, diagnóstico do ambiente, necessidades, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas, monitoramento e plano de ação. Os resultados obtidos nas diversas áreas governamentais somente estão acontecendo, em parte, por adotarem um modelo de gestão por resultados. Os que não adotam e seguem a cartilha do modelo tradicional de administração pública estão a cada dia com mais problemas, sem indicadores e metas.

No Brasil, ter um sistema de controle interno, além da obrigatoriedade prevista na Constituição Federal, permite aos gestores e aos cidadãos acompanharem o desenvolvimento dos serviços públicos prestados.

### **5.5 Capacitação**

A qualificação e a competência são de extrema importância para alcançar a eficiência. A incapacidade treinada se refere àquele estado de coisas em que as habilidades de alguém funcionam como inadequações em circunstâncias novas. A estrutura burocrática exerce uma pressão constante sobre o funcionário para que ele seja metódico e disciplinado, na estrita observância das regras.

O modelo tem ainda em suas características a falta de liberdade para se discutirem melhorias, processos e inovações. Alinhado a estas limitações, alguns fenômenos, segundo Merton (1970, p.274), podem ser observados nos órgãos públicos, como acomodação dos funcionários, lentidão, centralização de poder, resistência às mudanças, desestímulo, deficiência de comunicação, descumprimento de prazos, falta de preocupação com os resultados, excesso de formalidades e acúmulo de papelada.

O sucesso das reformas da Nova Gestão Pública tem forte relação com a gestão. Ter funcionários capacitados ou habilitados não significa ter funcionários gestores.

### **5.6 Transparência**

O modelo burocrático ideal surgiu como reação ao nepotismo e à corrupção, típicos do patrimonialismo pré-capitalista e pré-democrático, forjado sob a dominação tradicional, bem como sob a carismática.

Para Weber (1999, p.320), o modelo burocrático, por ser racionalmente lógico, científico e previsível, era ideal e não passível de falhas. Contudo, à medida em que o Estado se desenvolveu economicamente e a sociedade se conscientizou de seus direitos, passando a reivindicá-los, o modelo burocrático começou a apresentar seus efeitos indesejados, as chamadas disfunções.

Na administração pública, controlar significa examinar se a atividade governamental atendeu à finalidade pública, à Constituição Federal, à legislação infraconstitucional e aos princípios administrativos básicos aplicáveis ao setor público.

No NPM, o governo envolve diálogo e catalisa e responde para uma cidadania ativa, em busca dos valores públicos e do que é bom para o público. Há adoção de padrões e medidas de desempenho: definição de metas e indicadores de sucesso expressos em quantitativos, de forma transparente e foco em torno dos objetivos.

Consideram-se transparência a democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo destas, e a sociedade tem o direito de pedir conta a todo agente público de sua administração.

A cobrança por visibilidade está vinculada à necessidade de abrir acesso ao conteúdo informacional dos atos e gastos efetivados pelo governo. O conhecimento pleno daqueles atos, por si só, não atende às expectativas do cidadão, que, também, exige qualidade informacional, em espaço temporal. Uma sociedade participativa consciente da atuação dos seus representados desempenha, de forma mais satisfatória, o exercício da democracia, quando tem o livre arbítrio de opinar e fiscalizar os gastos públicos.

No Brasil, a Lei de Acesso à Informação (LAI), nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, busca tornar menos obscuro o conhecimento da informação por parte dos cidadãos, no que se refere à forma como os nossos recursos públicos são administrados.

Uma administração transparente permite a participação do cidadão na gestão e no controle da administração pública e, para que essa expectativa se torne realidade, é essencial que ele tenha capacidade de conhecer e compreender as informações divulgadas.

Reza o art. 37 da Constituição Federal que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá ao princípio de Publicidade.

Essa Publicidade impõe que os atos da administração pública devem ser transparentes, portanto, todas as ações devem ser divulgadas oficialmente para conhecimento público, salvo nas hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Baseado nesse ponto, a transparência propiciaria uma discussão positiva, com uma parceria entre a sociedade, a administração pública e os funcionários para viabilizar a operacionalização do modelo gerencial. Entretanto, a falta de transparência nas organizações impõe limitantes à implantação de qualquer modelo, pois fica praticamente impossível entender os indicadores e resultados.

Cabe destacar que, apesar da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), controlamos orçamento e não resultados, baseados na Lei Orçamentária Anual (LOA) e nos Programas de Governo, aprovados pelo Parlamento e regidos pelos art. 31 e 74 da Constituição Federal.

Apesar da Lei e de todos os regulamentos que exigem a transparência, a qualidade das informações disponibilizadas pelos órgãos públicos limita o acompanhamento da sociedade para fiscalizar, acompanhar e exigir resultados, fato defendido por Arjen, Oliver e Lodge (2006, p.5).

O planejamento estratégico é um processo integrador com foco na viabilidade de longo prazo, sendo um esforço organizado para promover ações fundamentais que definem e direcionam uma organização no que ela faz e por que faz. A falta dele cria todas as dificuldades para lidar com mudanças e adaptar-se à flexibilidade necessária à administração pública.

A necessidade de tomada de decisão com a utilização do recurso público mais eficiente exige o uso de planejamento estratégico pelas organizações públicas, principalmente com a administração por objetivos, com linhas claras de ações e resultados esperados. O limitante ocorre pela tomada de decisão fora do processo de

planejamento estratégico, desalinhado, apoiado nos interesses difusos dos atores e nas exigências e decisões hierárquicas e burocráticas do sistema.

### **5.7 Modelo de Contrato de Trabalho Estatutário**

Um dos fatores que limitam os resultados é a estabilidade, em relação à adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço e, assim, inviabilizando a implantação de um sistema de administração pública eficiente.

A aplicação do regime estatutário para todos os servidores civis não apenas aumentou os custos, mas deu aos funcionários a possibilidade de não serem responsáveis por resultados. As gratificações pelos resultados passaram a não ser aplicadas e as carreiras foram reduzidas. O único incentivo, portanto, do servidor público, é não perder o emprego nos momentos de crise.

Sendo um dos limitantes do NPM a necessidade de gerenciar resultados como uma luta necessária, o gestor público tem em sua batalha a manutenção do cargo e, com isso, evita tomadas de decisão, divergentemente do que propõe Osborne & Gaebler (1992, p.529). Em seu dia a dia, ao invés de resultados, busca consensos em meio a pressões e conflitos, evitando qualquer desgaste para resultados.

### **5.8 Aspectos Culturais e Éticos**

Segundo o artigo de De Vries & Nemec (2013, p.10), as reformas recentes no setor público relacionadas ao NPM não foram implementadas de uma vez, mas foram complementadas por caminhos adicionais, resultando em misturas complexas, principalmente quando abordada a questão cultural e ética.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.4), a reforma da administração pública previa em uma de suas dimensões a dimensão cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais.

No Brasil, mudar a cultura e valores é uma tarefa de longo prazo. No governo JK, houve a criação de comissões especiais, como a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, objetivando a realização de estudos de simplificação dos processos

administrativos e descentralização, alinhados aos princípios do NPM, porém, não foi à frente.

Nos dias de hoje, em alta escala, temos problemas éticos vinculados à corrupção. Por essa razão, há uma dificuldade de migrar de um modelo burocrático para o gerencial devido às exigências diversas no controle dos processos, principalmente de aquisições.

De Vries & Nemec (2013, p.10) defendem que a administração pública deveria apenas direcionar os serviços e não os executar diretamente, trazendo assim competição aos fornecedores de mercado e permitindo maior flexibilidade nas decisões. Nesse caso, os servidores públicos atuariam apenas nas atividades-fim, assumindo o papel de prestadores de serviço, criando-se somente a função de agências reguladoras complementares no novo modelo.

Como resultado, duas dimensões ficariam bem definidas: a minimização do papel do governo e a melhoria do desempenho interno do setor público, introduzindo gerenciamento de desempenho, ambos preconizados pelo NPM.

Segundo Cardoso (1995, p.50), o governo deveria concentrar seus esforços nas suas atividades essenciais (Núcleo Estratégico) e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas (e direitos) da sociedade, alinhado a um modelo para cada caso.

## **5.9 Equidade**

O conceito de equidade na administração pública apresenta suas distorções para a implantação do modelo gerencial. Há uma distribuição uniforme de custos e benefícios entre todos os cidadãos e a distribuição não uniforme privilegiando os mais necessitados, contrários aos princípios de eficácia e eficiência.

Na competição, a unidade de serviço público que obtiver a melhor classificação receberá provavelmente mais recursos, seus funcionários melhorarão seus rendimentos e, portanto, os mesmos consumidores que o aprovaram tenderão a utilizar seu serviço continuamente.

A competição exige diversos cuidados, como definir quem avalia e quem gerencia, e assim, como deve se utilizar um modelo que venha blindar interesses diversos.

A premiação reflete um círculo virtuoso, saudável, respondendo à demanda da população. Entretanto, quem não receber boas avaliações dos consumidores caminharão para também um círculo virtuoso com menos recursos, tendo seus funcionários recebendo menos e ficando mais desmotivados a cada etapa.

O pressuposto do modelo de competição é o de que os consumidores podem escolher os de maior qualidade e bom atendimento. Porém, nem todos os consumidores podem escolher, por exemplo, quando a situação é um obstáculo geográfico e financeiro. Este desequilíbrio é ruim, pois haverá unidades não utilizadas, provocando desperdício de recursos públicos.

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 Estrutura Conceitual Teórica

A decisão sobre a metodologia a utilizar deve ser consoante aos objetivos do estudo e às questões de investigação. Essa metodologia pode ser vista como uma ferramenta que estuda a maneira pela qual é feita uma pesquisa científica, permitindo assim explorar as várias etapas utilizadas pelo pesquisador.

Nesse sentido, o desafio foi utilizar uma metodologia que melhor respondesse à questão de investigação e aos objetivos propostos. A opção recaiu sobre um estudo de natureza qualitativa, pelo fato de este proporcionar uma investigação que melhor permite explorar, descobrir e entender a realidade de um fenômeno, observando o “valor” das evidências obtidas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas e análise de documentos, permitindo ao pesquisador detalhes relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo. Essa metodologia permite que o investigador esteja em contato direto com o fenômeno, sendo o principal instrumento de coleta de dados.

Para obter uma maior percepção do fenômeno em estudo, utilizou-se como método de investigação o estudo de caso quanto aos meios, exploratório quanto aos fins, do tipo 1. O estudo de caso é indicado quando se pretende explorar e compreender na profundidade o fenômeno estudado, ou seja, obter uma visão holística. Esse método é definido por Yin (2015) como uma investigação empírica, que apura um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre esse fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Segundo Liebscher (1998, p.668), a abordagem qualitativa é viável quando o fenômeno é complexo, de natureza social e de difícil quantificação, caso deste trabalho, especialmente pela pouca disponibilidade de dados quantitativos e abundância de documentos a serem analisados.

Segundo Minayo (2011, p.621), o importante não é quantificar uma ocorrência ou verificar quantas vezes uma variável aparece, mas avaliar a qualidade em que elas se apresentam, ou seja, como as coisas acontecem.

a) Plano de pesquisa.

A elaboração deste estudo teve como suporte uma extensa pesquisa bibliográfica, descrita no capítulo 4 com o intuito de melhor se familiarizar com a investigação em questão. Esta fase foi caracterizada por inúmeras leituras de livros e materiais publicados, assim como artigos científicos. Essas leituras potencializaram a visão do investigador e forneceram informações suficientes para a elaboração da pesquisa. Durante essa fase, foi também definida a questão de investigação.

Como resultado, foram formuladas questões norteadoras a serem investigadas na etapa da entrevista, conforme descrito no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Questões Norteadoras (continua)

TÓPICO TEÓRICO		PERGUNTA	EXPECTATIVA COM RELAÇÃO À RESPOSTA
1	Forma de gestão	O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?	Identificar instrumentos de gestão utilizados (estruturas e incentivos)
		Qual foi a descentralização já implementada? Se ocorreu, foi no âmbito de processo, decisão/estrutura ou ambos?	
		Há uma holocracia na entidade? (Através da remoção do poder de uma estrutura hierárquica, substituída por um sistema de distribuição da autoridade)	
		A estrutura da remuneração dos gestores (ex.: variável, bônus etc.) é um fator determinante para se alcançarem resultados, com base em controle de desempenho? Os colaboradores ficam engajados sem um bônus, ou este é determinante?	

Quadro 4 - Questões Norteadoras (continua)

22	<b>Implementação de política</b>	Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para gerencial?	Identificar como o nascimento das políticas e monitoramento de seus resultados na Secretaria
		As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado?	
33	<b>Ambiguidade e Incertezas</b>	Como foi contornado o receio dos servidores com a mudança e as incertezas?	Identificar como a Secretaria lidou com as reações internas
44	<b>Resultados</b>	Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicas? Por quê?	Identificar se ocorre o problema de desalinhamento de objetivos entre a Prefeitura e a Secretaria, no que diz respeito a resultados da Prefeitura.
		Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados?	
		As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas?	
		Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas, seriam uma boa solução?	
		Há algum <i>benchmarking</i> sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados?	
		Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado?	Identificar como a Secretaria ou seus dirigentes atuam no sentido de minimizar o problema de desalinhamento de metas com a Prefeitura.
5	<b>Capacitação dos servidores</b>	Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?	Identificar as mudanças necessárias para atender a um modelo NPM.
		Como a formação acadêmica impactou na migração do modelo?	
		Como o colaborador capacitado fica limitado para resultados?	

Quadro 4 - Questões Norteadoras (final)

		Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram essas mudanças?	Identificar a reestruturação interna para o novo modelo.
6	Transparência	Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma?	Identificar se a Secretaria promove a redução do problema de transparência, facilitando o envio de informações ao principal.
		De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vêm sendo implementadas?	
		Qual a participação do cidadão nas decisões?	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

## 6.2 Planejamento do Caso

O estudo de caso em questão teve sua condução de início com o uso de um teste piloto aplicado a três profissionais da área pública, objetivando uma melhoria e validação do questionário, além de uma forma de testar os procedimentos de aplicação, verificar a qualidade dos dados, ajustar o protocolo e ainda atuar como um treinamento específico.

O resultado propiciou melhorar o conjunto após respostas dos entrevistados no teste piloto, assim como na sua forma de condução, tendo como resultado o quadro 4.

## 6.3 Sujeitos

Para a realização do estudo de caso, foi solicitada à SMUIH da Prefeitura do Rio de Janeiro uma autorização, tendo sido aceita pela sua direção, Sr. Jackson Vasconcelos, chefe de Gabinete da SMUIH (Secretaria Municipal de Urbanismo, Infraestrutura e Habitação), unidade de análise, APÊNDICE L.

Completaram a lista de autorizações os APÊNDICE F, APÊNDICE M e APÊNDICE N, assinados por todos os entrevistados, inclusive o Sr. Jackson, assim como os entrevistados do teste piloto.

Todos os demais entrevistados que participaram da pesquisa (entrevistas) foram indicados internamente pelos membros da SMUIH, sem nenhuma interferência ou escolha do pesquisador.

As entrevistas foram todas gravadas com autorização dos entrevistados, na sua totalidade, e transcritas, conforme APÊNDICE O.

Cabe destacar, no período de entrevistas de dezembro/17 a março/18, a disponibilidade, participação e interesse forte de todos os entrevistados da SMUIH, com muita dedicação, comprometimento e maturidade com a realização da pesquisa.

A relação das entrevistas está relacionada no quadro 5 a seguir, totalizando 9 horas e 40 minutos aproximadamente, com 11 entrevistados. A etapa de teste piloto foi realizado com três profissionais da área pública, somando 2 horas e 26 minutos.

Quadro 5 - Especialistas Entrevistados (continua)

ENTREVISTADO	TEMPO DE SERVIÇO	FUNÇÃO	TIPO	TEMPO
E1	30 anos	CHEFE GABINETE	Presencial	52:13 min
E2	30 anos	SUBS DE INFRA	Presencial	01:07 hora
E3	31 anos	GABINETE	Presencial	01:04 hora
E4	15 anos	GABINETE	Presencial	44:32 min
E5	13 anos	GABINETE	Presencial	01:26 hora
E6	26 anos	GABINETE	Presencial	50:32 min
E7	1 ano	GABINETE	Presencial	54:07 min
E8	26 anos	GABINETE	Presencial	54:42 min
E9	25 anos	GABINETE	Presencial	53:17 min

Quadro 5 - Especialistas Entrevistados (final)

<b>E10</b>	5 anos	GABINETE	Presencial	01:02 hora
<b>E11</b>	10 anos	GABINETE	Presencial	46:23 min
<b>Total</b>				<b>09:40 horas</b>

Fonte: Elaboração Própria (2018)

#### 6.4 Coleta de Dados

A coleta de dados apresentou fases distintas. A primeira foi a pesquisa bibliográfica da literatura, representada na dissertação por 72 artigos. Cabe mencionar que o material pesquisado foi muito superior ao efetivamente mencionado na referência, apesar de grande parte não ter sido utilizado.

Segundo McCracken (2011, p. 238), a revisão da literatura é um processo crítico que torna o investigador o mestre do conhecimento acadêmico prévio, sendo fundamental para a etapa seguinte do questionário. Essa etapa fortalece os principais pontos e define o que se deve perguntar.

A segunda fase foi conduzida utilizando o método de entrevistas semiestruturadas de todo o contorno do assunto. As entrevistas seguiram o APÊNDICE M - ROTEIRO DA ENTREVISTA.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na sua totalidade, para cada participante, totalizando 11 entrevistados sem considerar o teste piloto, o que foi detalhado no quadro 5.

Durante as entrevistas prestou-se atenção não só ao que era transmitido, mas também a determinadas reações dos entrevistados, a fim de perceber e enquadrar estas mesmas reações, como também foram feitos registros importantes dos assuntos. Estes foram incluídos no APÊNDICE G – ANOTAÇÕES DIVERSAS DO PESQUISADOR- TÍPICA.

Ao longo das entrevistas, foram entregues dois documentos que fazem parte desta pesquisa: Relatório Anual 2017 da SMUIH, que contém indicadores e informações importantes, publicado também pela Prefeitura, e o site da Fundação João Goulart

(recomendado para ser utilizado), descrito no Anexo 11, que esclarece pontos significativos do programa Líderes Cariocas e é mencionado por diversos entrevistados várias vezes.

O uso mais importante dos documentos é o de corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, além de proporcionar detalhes específicos sobre as informações. A recolha destes documentos é admitida por Yin (2015).

### 6.5 Meios para coleta

A utilização da técnica de entrevista é um dos meios a ser adotado, além da análise documental e observação em campo.

As entrevistas são formas de se obterem respostas com elevada intensidade nas informações, possibilitando ao entrevistador ajustar as perguntas segundo o escopo que se pretende restringir para as respostas.

A entrevista em profundidade é uma fonte primária de dados, sendo importante para embasar a análise do pesquisador acerca do fenômeno investigado, fornecendo pistas e subsídios para que se possam levantar pontos subjetivos e significativos dos processos e fluxos.

As pesquisas com questões não estruturadas limitam o universo de entrevistados, pela própria possibilidade de tempo de se realizarem as entrevistas. Por outro lado, as entrevistas com questões semiestruturadas, ao tempo em que ampliam o universo de entrevistados, limitam a abrangência das respostas às opções predeterminadas pelo pesquisador, conforme demonstrado no quadro 6 abaixo.

Quadro 6 - Tipo de Entrevista

PESQUISA	QUESTÕES	ENTREVISTA	MODELO	ABORDAGEM	RESPOSTAS
Qualitativas	Não estruturadas	Aberta	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semi-estruturada	Semi-aberta	Roteiro		

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Pelas razões já explicitadas, adotamos para as entrevistas questões semiestruturadas.

## **7 INVESTIGAÇÃO SOBRE COMO SÃO TRATADAS ESTAS DIFICULDADES**

Este capítulo será dividido em quatro partes: relatório SMUIH 2017, Plano Estratégico 2017-2020, Programa Líderes Cariocas ([www.rio.rj.gov.br/web/fjg](http://www.rio.rj.gov.br/web/fjg)), referente à Capacitação dos Servidores e Síntese das Entrevistas.

### **7.1 Relatório SMUIH 2017**

O relatório SMUIH 2017, disponibilizado pelos entrevistados e utilizado como evidência para o estudo de caso, reflete uma transparência de informações em suas 170 páginas, com as ações do ano de 2017. Algumas dessas páginas estão representadas nesta dissertação de forma a somar informações sobre como foi feita a transição do modelo burocrático em direção a um modelo gerencial. Trata-se de um longo processo, entretanto, é possível observar alguns passos já aplicados.

O relatório procura dar publicidade aos resultados da SMUIH do ano de 2017, servindo como base para o seu planejamento interno e referência para a construção de indicadores que permitam medir o desempenho dos próximos anos.

Uma primeira mudança na administração da Prefeitura foi a redução de 23 Secretarias da gestão anterior para as atuais 12 Secretarias. Destaca-se nesta redução a unificação de várias Secretarias, dentre elas a constituída SMUIH, tendo como missão “Ciclo da Cidade Mais Humana, com foco no cidadão”. A figura 12 mostra uma representação detalhada da nova SMUIH.

Figura 12 - Estrutura da Nova SMUIH

## Estrutura Básica da Secretaria



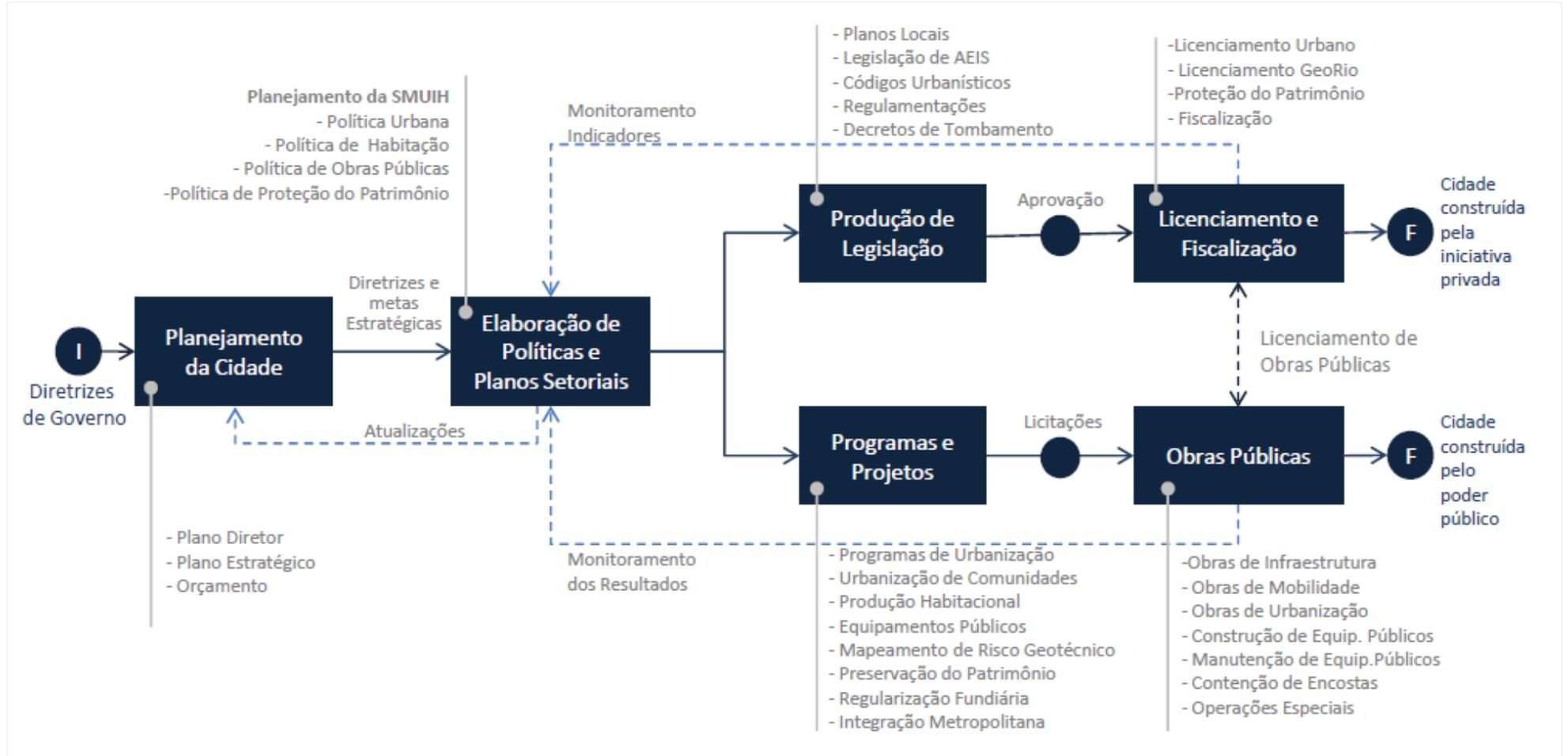
Fonte: Adaptado do Relatório SMUIH (2017)

O escopo da SMUIH engloba cuidar do Lazer e Patrimônio, Moradia, Urbanização, Regularização Fundiária, Licenciamento e Fiscalização, Contenção de Encostas, Obras de Mobilidade, Construções, Desburocratização e Melhorias dos Serviços.

Cabe destacar que, com a criação da SMUIH, o sombreamento e a falta de comunicação entre antigas Secretarias, transformadas em Subsecretarias, passa a ser solucionado com a nova estrutura, como citado pelos entrevistados.

Conforme descrito no capítulo 5.1, referente ao limitante “Forma de Gestão”, houve uma descentralização da estrutura, transformando as Subsecretarias abaixo da SMUIH em unidade de negócios. O resultado proporcionou a cada Subsecretaria a aproximação com a ponta, maior autonomia e autoridade, tomadores de decisão, como citado pelos entrevistados. A figura 13 detalha como funciona a Unidade de Negócio da SMUIH.

Figura 13 - Esquema de Negócio da SMUIH



Fonte: Adaptado do Relatório SMUIH (2017)

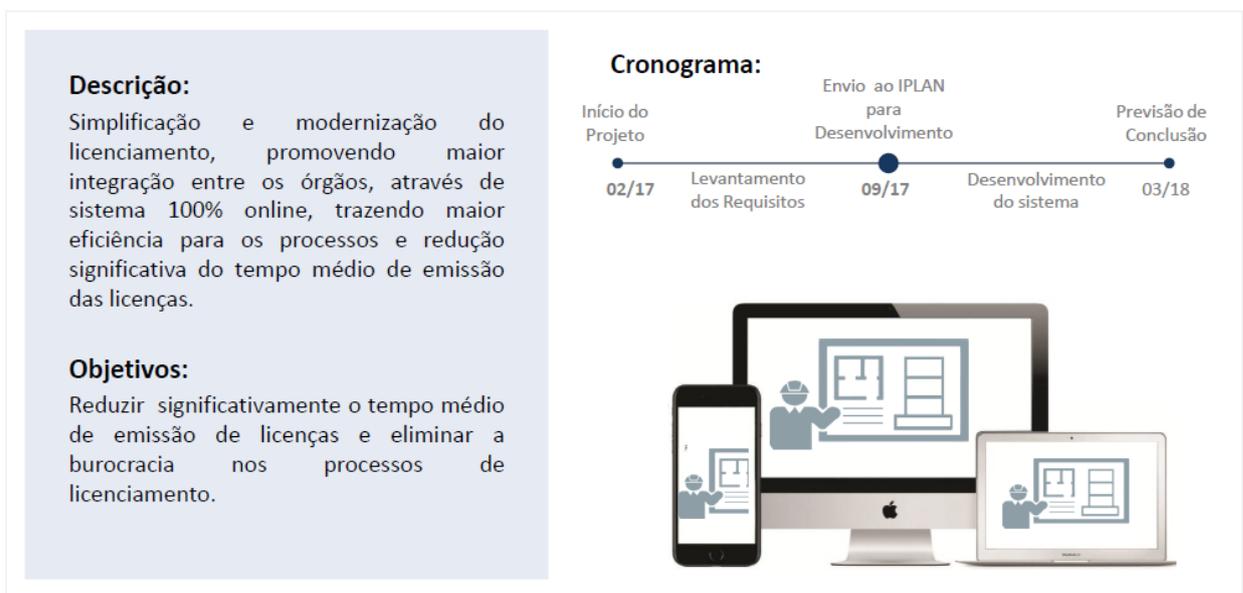
O ano de 2017 teve como prioridade, segundo o relatório SMUIH 2017, a desburocratização da SMUIH. Nesse sentido, todo esforço foi feito pelas Subsecretarias ligadas à SMUIH para a revisão completa dos Projetos de Lei, que tratam dos códigos urbanísticos previstos no Plano Diretor, bastante antigos e burocráticos.

O objetivo da revisão da legislação urbanística, através da redução do número de exigências e itens durante os processos, foi proporcionar modernização e simplificação em função da realidade atual da cidade.

Obteve como resultado a revisão na PLC 33/2013 (Lei de Ocupação do Solo), PLC 29/2013 (Lei de Parcelamento do Solo), PLC 32/2013 (Código de Licenciamento e Fiscalização) e PL31/2013 (Código de Obras e Edificações). A partir destes movimentos, o descrito no capítulo 5.2, sobre Implantação de Políticas, é então também superado como limitador, reduzindo a burocracia existente.

Soma-se à revisão completa da Legislação a adoção de um sistema de Licenciamento integrado, possibilitando maior eficiência ao Licenciamento descrito pela figura 14.

Figura 14 - Novo sistema de Licenciamento



Fonte: Adaptado do Relatório SMUIH (2017)

## 7.2 Plano Estratégico 2017-2020

No capítulo 5.3, referente ao limitante “Ambiguidade e Incertezas”, segundo os entrevistados, apesar de toda mudança de governo ocasionar incertezas e mudanças ao seu início, a Prefeitura do Rio de Janeiro elaborou seu plano estratégico 2017 – 2020 numa etapa interna, com a participação coletiva da equipe de planejadores, técnicos e gestores, representando a alta gestão na Prefeitura do Rio de Janeiro, e numa outra etapa externa, com a participação da Câmara de Vereadores, especialistas e população.

Figura 15 - Elaboração do Plano Estratégico



Fonte: Adaptado do Plano Estratégico 2017-2020 (2017)

Após a elaboração do plano estratégico, detalhado nos capítulos 4.5 a 4.7, houve o desdobramento interno das Secretarias e Subsecretarias. Segundo os entrevistados, este passo foi fundamental para alinhar a estrutura, eliminando incertezas e direcionando objetivos e metas.

## 7.3 Programa Líderes Cariocas

A Fundação João Goulart é a entidade utilizada pela Prefeitura para capacitar os Líderes Cariocas. O PLC tem como objetivo principal selecionar servidores com perfil, mas também com ambição positiva de liderança para, paulatinamente, assumirem as posições de maior impacto e levarem a produtividade e o desempenho da Prefeitura a um novo patamar. Ao longo das entrevistas, foi muito mencionado o programa, como solução para a capacitação do servidor público, perfeitamente alinhado ao descrito no capítulo 5.5. Dada a importância do programa, diversos movimentos são aplicados para a sua eficácia. Destaque ao Decreto 42803, na figura 16.

Figura 16 - Decreto 42803 Líderes Cariocas

**DECRETO RIO Nº 42803 DE 3 DE JANEIRO DE 2017**

Estipula prazo de 90 (noventa) dias para que a Subsecretaria de Planejamento e Gestão do Gabinete do Prefeito apresente relatório sobre o Programa Líderes Cariocas, na forma que especifica.

**O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor,

**CONSIDERANDO** o princípio da eficiência, previsto no artigo 37, *caput* da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;

**CONSIDERANDO** que o Programa Líderes Cariocas selecionou e treinou Servidores Públicos Efetivos para ocupar Cargos Estratégicos na Administração Municipal;

**CONSIDERANDO** a necessidade de se valorizar os Servidores Efetivos,

**DECRETA:**

**Art. 1.º** Fica estipulado prazo de 90 (noventa) dias para a Subsecretaria de Planejamento e Gestão do Gabinete do Prefeito apresentar relatório sobre o programa Líderes Cariocas, com os seguintes objetivos:

I - verificar o percentual de cargos de Direção que são efetivamente ocupados por estes servidores e

II - apresentar uma proposta para ampliação do número de cargos de Direção e/ou cargos estratégicos que possam ser ocupados por estes servidores.

**Art. 2.º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

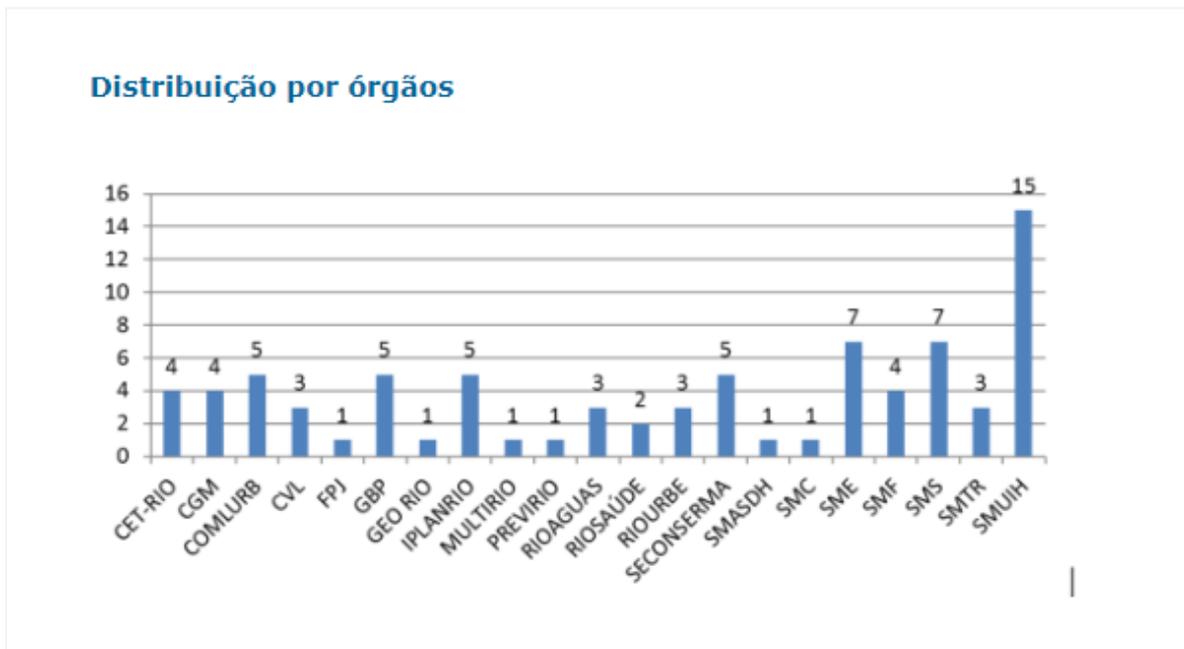
Rio de Janeiro, 3 de janeiro de 2017; 452º ano da fundação da Cidade.

**MARCELO CRIVELLA**

Fonte: Adaptado do site da Fundação João Goulart (2018)

A partir da figura 17 é possível identificar a distribuição específica por órgãos da Prefeitura com relação à capacitação efetuada pela Fundação João Goulart, no programa Líderes Cariocas, com maior participação da SMUIH e valores acumulados ao longo dos anos.

Figura 17 - Capacitação Líderes Cariocas por Órgão da Prefeitura



Fonte: Adaptado do site da Fundação João Goulart (2018)

#### 7.4 Síntese das Entrevistas

Os principais pontos identificados, via anotações do entrevistador ou via identificação de pontos-chaves da totalidade das entrevistas semi-estruturadas, APENDICE O, estão descritos no tópico “Síntese das Entrevistas”.

Na sequência, são abordadas as 20 perguntas efetuadas com os 11 entrevistados da SMUIH, conforme já mencionado nos quadros 4 e 5.

Essa sistemática estendeu-se até a última entrevista, após ultrapassar o ponto de saturação teórica, haja vista já não obter dado adicional que possibilitasse acrescentar propriedades substanciais aos comentários anteriores dos demais entrevistados (Glausser; Strauss, 1967, p. 60).

Saturação é, portanto, o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedade do objeto investigado (Thirty-Cherques, 2009, p. 22).

Iniciaremos a Síntese com o tópico “Forma de Gestão”, representado pelas perguntas 1 a 4, a seguir. Tem-se como expectativa de resposta identificar instrumentos de gestão (estruturas e incentivos).

Figura 18 - O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?

<p>1. O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?</p>		definir os objetivos e sua forma de avaliação	encurtar o tempo de resposta da administração pública para o cidadão, delegando mais, trabalhando por processos, encurtando este caminho												
		unificação das secretarias SMUIH com visão única de planejamento e desburocratização e agilidade do processo do serviço público	autonomia a chave da questão, limitado pelo sistema burocrático, via suas normas e regras												
<p><b>Legenda</b></p> <p><b>Entrevistados</b></p> <table border="1"> <tr><td>E1</td><td>E7</td></tr> <tr><td>E2</td><td>E8</td></tr> <tr><td>E3</td><td>E9</td></tr> <tr><td>E4</td><td>E10</td></tr> <tr><td>E5</td><td>E11</td></tr> <tr><td>E6</td><td></td></tr> </table>		E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		burocracia da legislação, a estrutura fragmentada e a falta de indicadores de desempenho	obedecer ao caminho legal
		E1	E7												
E2	E8														
E3	E9														
E4	E10														
E5	E11														
E6															
		elevado controle e regulamentos, esquecendo do resultado. O modelo gerencial traz a necessidade de entrega	registro dos resultados, históricos fundamentais para tomadas de decisão e nos ajustes das políticas públicas, estabelecer metas com maior clareza												
		mudança de cultura é a eficiência e eficácia tendo o resultado como objetivo maior													
		encurtar o tempo de resposta da administração pública para o cidadão, delegando mais, trabalhando por processos, encurtando este caminho	gargalo nos processos												

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 1:

- ✓ O modelo burocrático administra para atender à burocracia, regras, leis, legislação; no modelo gerencial você também respeita as regras e a legislação, mas tem um objetivo claro de atender ao público, principalmente com o conceito de planejamento e critério de avaliação e monitoramento.
- ✓ A legislação é um limitante.

- ✓ Modernizar e simplificar procedimentos e assim reduzir a burocracia.
- ✓ O modelo burocrático trouxe uma série de controles e regulamentos para se conferir um norte, entretanto, ao longo do tempo foi feito o controle do controle, esquecendo-se do resultado.
- ✓ Mudança de cultura com eficiência e eficácia.
- ✓ Retirar o gargalo dos processos, encurtar caminhos.
- ✓ A existência de indicadores de desempenho.

Figura 19 - Qual foi a descentralização já implementada? Se ocorreu, foi no âmbito de processo, decisão/estrutura ou em todos?

<p>2.Qual foi a descentralização já implementada?</p> <p>Se ocorreu, foi no âmbito de processo, decisão/estrutura ou ambos?</p>		<p>ainda não foi feita nenhuma descentralização com relação ao poder de decisão</p>	<p>considera que a mudança obrigou os Subsecretários a serem gerentes, gestores para o Secretário, olhando para o negócio, potencializando o resultado da ponta. A descentralização unificou mais o processo</p>																
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr style="background-color: #FFFF00;"> <th colspan="2">Legenda</th> </tr> <tr style="background-color: #00AEEF; color: white;"> <th colspan="2">Entrevistados</th> </tr> <tr> <td>E1</td> <td>E7</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>E8</td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>E9</td> </tr> <tr> <td>E4</td> <td>E10</td> </tr> <tr> <td>E5</td> <td>E11</td> </tr> <tr> <td>E6</td> <td></td> </tr> </table>		Legenda		Entrevistados		E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		<p>descentralização está sendo feita em etapas, iniciada por um plano, planejamento, um segundo passo pela revisão da legislação e um terceiro a atuação propriamente dita</p>	<p>descentralização ainda não ocorreu, apesar da unificação das áreas. Processos duplicados e gargalos estão sendo revistos. Este ajuste já mostrou que vai melhorar muito</p>
		Legenda																	
		Entrevistados																	
		E1	E7																
		E2	E8																
		E3	E9																
E4	E10																		
E5	E11																		
E6																			
<p>vantagens e desvantagens na descentralização. Uma estrutura hierárquica muito longa exige muito alinhamento e possibilidade de fragmentação. Ocorreu no âmbito estrutura</p>	<p>considera que a estrutura mudou e trouxe mais decisão a ponta devido a autonomia do subsecretário, com grandes vantagens no âmbito processo devido a remodelamento, trazendo mais sinergias</p>																		
<p>ocorreu em processo e estrutura, principalmente pela necessidade dos serviços nas pontas. Fato limitante é o orçamento</p>	<p>houve uma reestruturação com unificação da estrutura SMUIH e ganhos em processos</p>																		
<p>considera que houve um rearranjo institucional eliminando o sobreamento entre áreas, eliminando-se parte da burocracia. Não foi no processo, foi no objetivo da missão e visão</p>	<p>uma descentralização chegando mais próximo ao cidadão com as unidades descentralizadas, entretanto houve a centralização da gestão e serviços compartilhados. Próximo passo é unificar processos olhando a cadeia de valor.</p>																		
<p>não houve nenhuma mudança perceptível, mas a integração de áreas que não se falavam melhorou o entendimento de todas, quebrando paradigmas e modificando processos</p>																			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Na pergunta 2:

- ✓ Descentralização está sendo feita em etapas e iniciada por um plano, planejamento, num segundo passo pela revisão da legislação e, num terceiro, pela atuação propriamente dita nas pontas.
- ✓ Uma estrutura hierárquica muito longa exige muito alinhamento e possibilidade de fragmentação. Sim, ocorreu no âmbito de estrutura.

- ✓ Ocorreu em processo e estrutura, principalmente pela necessidade dos serviços nas pontas.
- ✓ Rearranjo institucional eliminando o sobreamento entre áreas, eliminando-se parte da burocracia.
- ✓ Mudança obrigou os subsecretários a serem gerentes, gestores para o secretário, olhando para o negócio e potencializando o resultado da ponta. A descentralização unificou mais o processo.
- ✓ Considera uma descentralização chegando mais próximo ao cidadão, com as unidades descentralizadas, entretanto, houve a centralização da gestão e de serviços compartilhados. Próximo passo é unificar processos, olhando a cadeia de valor.

Figura 20 - Há uma holocracia na entidade?

<b>3. Há uma holocracia na entidade?</b> (Através da remoção do poder de uma estrutura hierárquica, substituída por um sistema de distribuição da autoridade)		considera, que o país é patrimonialista. Ele acha que aquilo é dele. É preciso mudar isso com a mudança de autoridade na ponta	considera que sim, pois transfere a concentração para autonomia na ponta e desburocratiza
		considera que está em vias de ser implementado com a nova legislação e simplificação	considera que a mudança na estrutura de uma forma unificada diminuiu a resistência, e os assuntos são discutidos para se resolver
		considera que as soluções de trabalho matricial são a solução, eliminando a dificuldade com a hierárquica e fragmentação da estrutura	considera que a remoção do poder melhora o processo somado a alteração da legislação
<b>Legenda</b>		considera que os cargos em comissão ressaltavam este modelo assim como a antiga estrutura todos abaixo do secretário. Quando se define unidade de negócio e gestão, muda a visão de hierarquia	comenta sim muito forte exceto na ponta que tem decisão.
<b>Entrevistados</b>		considera que ainda há chefes de setor que efetivamente exercem autoridades, muito nítido na cultura da instituição burocrática. No setor público há muito poucas lideranças e muitos chefes. Estamos longe da meritocracia. Há um aspecto político partidário com dezenas de funções estratégicas desempenhas por não servidores. Isto desqualifica muito o serviço público	considera que a modificação da estrutura deu poderes ao subsecretário para gerir e tomar decisões técnicas.
E1	E7		
E2	E8		
E3	E9		
E4	E10		
E5	E11		
E6			
		considera que isso depende do tipo de gestão que o Secretário quer e faz e não com a Prefeitura	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Na pergunta 3:

- ✓ Uso de trabalho matricial tem sido uma boa solução para eliminar a dificuldade hierárquica e fragmentada da estrutura, para efetuar trabalhos e objetivos

comuns. Isso porque somente nesse modelo se misturam cargos que atendem a um problema, sem hierarquia.

- ✓ Mudança na estrutura de uma forma unificada diminuiu a resistência.

Figura 21 - A estrutura da remuneração dos gestores (ex.: variável, bônus etc.) é um fator determinante para se alcançarem resultados, baseado em controle de desempenho?

<p>4. A estrutura da remuneração dos gestores (ex. variável, bônus, etc.) é um fator determinante para se alcançar resultados, baseado em controle de desempenho?</p> <p>Os colaboradores ficam engajados sem um bônus, ou este é determinante?</p>	<p>considera que não é determinante. O bônus e o reconhecimento pelo salário é importante na proporção que você não motiva. Se estiver engajado por uma causa, será cobrado de outra forma</p>	<p>considera que incentiva e melhora a execução dos trabalhos. Foi de certa forma bom para o Município e bom para o funcionario publico tambem. O servidor publico infelizmente se acomoda e cumpre somente o trivial. Tudo isto tira a maquina da inercia</p>
	<p>considera que bem aplicado com metas é fundamental para o desempenho porque as pessoas se consideram parte do processo. Conseguir aferir as metas, todo mundo ganha, inclusive o órgão</p>	<p>não diz que é determinante, mas estimula para um alcance muito acima do que seria capaz. O resultado médio todos alcançam</p>
	<p>considera que é determinante. Todos se sentiam motivados, mesmo quem executava o trabalho meio. Isto ajudava os gestores e tambem ajudava os funcionarios. O bonus realmente é determinante para os funcionarios publicos, uma vez que não trabalham com motivação. Ha pessoas automotivadas, mas não é geral.</p>	<p>considera que existe muita discussão sobre o assunto. Servidor público está ali para trabalhar. Por outro lado, se os resultados são alcançados, porque não o bônus</p>
	<p>considera que ter prazo e saber que vai ganhar um bônus é sem dúvida um fator motivacional. As pessoas correm mais e se ajudam. Há falta da conversa "metas".</p>	<p>considera que não é determinante.</p>
	<p>considera que não é determinante mas tem um peso considerável O resultado é a soma de 3 fatores: remuneração, condições de trabalho e instalações e do estilo técnico profissional. O equilíbrio está nestes 3 fatores. Não é uma questão administrativa ou de gestão</p>	<p>considera uma parte importante no processo. Devido ao limitante orçamento, está se estudando outras formas de motivação. Os funcionários acostumaram por 7 anos e quando você retira tem um impacto</p>
	<p>considera que é determinante pois somente se melhora com cargos comissionados na estrutura, jamais será promovida a não ser que faça outro concurso. Numa área técnica é difícil alguém te tirar para colocar outra pessoa, e tanto faz o que você realiza, seja a mais ou a menos. Com objetivo e metas, o resultado é melhor.</p>	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Na pergunta 4:

- ✓ Que não, desde que o servidor esteja engajado em uma causa. Citam que não é determinante.
- ✓ Considera que bem aplicado com metas é fundamental, porque as pessoas se consideram parte do processo.
- ✓ Pessoas trabalham mais e se ajudam. Ao não existir desafio, as pessoas trabalham na média.
- ✓ Ter prazo e saber que vai ganhar um bônus é sem dúvida um dos fatos motivacionais.
- ✓ Que sim, entretanto, considera a soma de três pontos: remuneração, condições de trabalho e instalações e estilo técnico profissional.

- ✓ Foi bom para o município e bom para o funcionário. Sem isso, o servidor público faz o trivial e se acomoda. Tudo isto tira a máquina da inércia.

Entretanto, os entrevistados mencionaram que nos anos 2016/2017 não houve metas definidas, nem tampouco pagamento de bônus, mas a maioria cita nas entrevistas que a remuneração variável/bônus é determinante, principalmente quando se pensa em metas.

Com relação ao tópico “Implantação de Políticas”, este é representado pelas perguntas 5 e 6, relacionadas a seguir. Tem-se como expectativa, com relação à resposta, identificar como o nascimento das políticas e o monitoramento de seus resultados aconteceu na Secretaria.

Figura 22 - Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para o gerencial? As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado?

<p>5. Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para gerencial?</p>	considera que arranjo político significa uma composição de forças. Se for para ajudar, sem problemas, entretanto não ocorre assim. Há sempre uma barganha que atrapalha	considera que os arranjos existem e que podem assim ser preenchidos desde que com gente que tenha experiência
	considera que a visão hoje é tratar temas e não Secretarias. Se ampliar a visão das Secretarias, isso pode se perder.	considera que o arranjo político sempre houve. O importante é trabalhar para a cidade. Se não der certo, todos perdemos
	considera que na Secretaria SMUIH há pouco impacto pois é uma área muito técnica. Mesmo tendo uma demanda política por projeto de lei ou por um processo, quando chega, desce para o técnico pois há um regramento muito forte. Um viés político com técnico como já houve faz bem a organização	considera que as coalizões impactam quando da descontinuidade de algumas ações.
	considera que todas as pessoas que estão a frente da subsecretaria são técnicas. Sem dúvida o político atrapalha, porque fatia. Há um loteamento. A questão tem que ser ganharganha ou a sociedade perde	considera que é normal, trata-se de política
	considera priorizar o setor público de carreira é um bom exemplo. Deveria ser por força de lei para evitar nomeação de extra-quadro. É essencial criar critérios técnicos para as posições	considera que trazem impactos a gestão. O principal não é se a nomeação é política ou técnico. Importante é colocar as pessoas certas nos lugares certos
	considera que arranjos políticos vão acontecer independente do modelo, mas impactam no resultado	
<b>Legenda</b>		
<b>Entrevistados</b>		
E1	E7	
E2	E8	
E3	E9	
E4	E10	
E5	E11	
E6		

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 5:

- ✓ Arranjos políticos atrapalham e se traduzem muitas vezes em barganhas, em furar a fila de prioridades porque é amigo do secretário.

- ✓ As coalizões políticas podem existir, desde que não se mude a visão que hoje é temática.
- ✓ Priorizar o setor público de carreira é um bom exemplo, sendo necessário criar critérios para cargos-chaves, para não comprometer o resultado.

Figura 23 - As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado?

<p>6. As indicações políticas ajudam o resultado ou atrapalham o resultado??</p> <p><b>Legenda</b></p> <p><b>Entrevistados</b></p> <table border="1"> <tr><td>E1</td><td>E7</td></tr> <tr><td>E2</td><td>E8</td></tr> <tr><td>E3</td><td>E9</td></tr> <tr><td>E4</td><td>E10</td></tr> <tr><td>E5</td><td>E11</td></tr> <tr><td>E6</td><td></td></tr> </table>	E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		<p>considera que <b>atrapalham</b>, quando estas indicações acontecem na estrutura de decisão da burocracia.</p>	<p>considera que <b>pode ajudar a máquina</b> se não trabalhar em benefício próprio</p>
	E1	E7												
	E2	E8												
	E3	E9												
	E4	E10												
	E5	E11												
E6														
<p>considera que <b>quando o foco e diretriz continuam, se conhecendo o tema, mesmo sendo de fora, nada acontece.</b> As vezes quem vem de fora pode ter uma melhor qualificação.</p>	<p>considera que <b>depende</b>. Pode existir desde que se cerque de gestores técnicos para poder fazer a gestão</p>													
<p>considera a <b>mesma resposta já informada na questão 5 anterior.</b></p>	<p>considera que <b>uma boa decisão política pode ajudar o modelo</b>. Gestores que não navegam bem ou políticos que não entendem o resultado necessário são problemas</p>													
<p>considera que <b>depende</b>. Há bons profissionais e profissionais ruins e medíocres</p>	<p>considera que o melhor é utilizar pessoal de carreira.</p>													
<p>considera que <b>gente despreparada faz a equipe não performar</b>. Lamentavelmente, estes cargos são ocupados por estranhos ao quadro, o que não se justifica.</p> <p>São gratificações que não se justificam pois são pequenas e contribuem para o desestímulo.</p> <p>considera que há os dois lados. Gente que soma e gente que vem assinar o ponto</p>	<p>comenta que <b>depende</b>. Como falamos a pouco. Pode atrapalhar, mas não necessariamente vai atrapalhar.</p>													

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 6:

- ✓ Consideram que atrapalham quando as indicações acontecem na estrutura de decisão.
- ✓ Que conhecendo o tema, nada atrapalham.
- ✓ Depende. Há bons profissionais e profissionais medíocres.
- ✓ Que gente despreparada faz a equipe não desempenhar.

Com relação ao tópico “Ambiguidades e Incertezas”, representado pela pergunta 7, temos na figura 24 as respostas relacionadas a seguir. Tem-se como expectativa com relação à resposta identificar como a Secretaria lidou com as reações internas.

Figura 24 - Como foi contornado o receio dos servidores com a mudança e incertezas?

7. Como foi contornada o receio dos servidores com a mudança e incertezas?			
<b>Legenda</b>			
<b>Entrevistados</b>			
E1	E7	considera que não foi contornada. O atual Prefeito rompeu a estrutura hierarquizada na cabeça e exonerou todos. Ainda não houve uma reorganização	considera que ninguém esta preparado para mudança. Ao dar respostas a toda a sociedade e o recado como pretendem trabalhar acalmou o time. Gente honesta e com ficha limpa fica.
E2	E8	considera que a mudança nas Secretarias e a visão propriamente nova trouxe muita insegurança.  Juntar temas que pouco se comunicam gera instabilidade. Tem que ter uma politica de comunicação permanente, comunicando com a sua base	comenta que algumas ações iniciais são comuns como parar e analisar os contratos. Uma hora tem que andar. As explicações onde se quer chegar começam a explicar o modelo e tudo anda e volta ao normal. Não comunicar é o maior erro.
E3	E9	considera que há muita gente insatisfeita com a mudança. A pesquisa QUEM SOMOS NOS abriu a conversa para contornar a insatisfação	considera que alinhar o estratégico desdobrando os objetivos e com comunicações institucionais tudo se resolve
E4	E10	considera que as pessoas estão desmotivadas pela paralização de quase tudo, pouca diretriz	considera que o tempo tem feito esta transição e ajustes.
E5	E11	considera que na SMUIH foi prestigiado pessoas para as funções chaves de carreira. Cabe destacar que a assessoria pessoal dos secretários pode ser gente de fora, de sua confiança	considera que ao demonstrar a coisa certa a se fazer, independente de posicionamentos, tudo acaba se resolvendo
E6		considera que o servidor está acostumado com mudanças a cada 4 anos, com vários modelos diferentes sem muita continuidade	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 7:

- ✓ Considera que as exonerações efetuadas por Crivella desmontaram a hierarquia, mas continua a incerteza.
- ✓ Unificação das Secretarias trouxe insegurança, quando se juntaram temas que pouco se comunicavam, com mudança da visão.
- ✓ O programa QUEM SOMOS NÓS foi o canal de abertura para o início da conversa e o contorno da insatisfação.
- ✓ As pessoas estão desmotivadas pela paralização de quase tudo, pela falta de diretrizes.
- ✓ Consideram que a cada quatro anos há mudanças e que o servidor já está acostumado com esta descontinuidade.
- ✓ Consideram que as ações de como se quer trabalhar e os exemplos proporcionaram calma ao time.
- ✓ Consideram que se alinhar o estratégico e desdobrar os objetivos tudo se resolve.

No tópico “Resultados”, representado pelas perguntas 8 a 13, apresentam-se as respostas das cinco perguntas-chaves.

Figura 25 - Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicos? Por quê?

<p>8. Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicos? Por que?</p>		considera importante a identificação com as metas e o envolvimento	considera que é necessária a identificação. <b>Tem que estar em sintonia com a causa. Qualquer divergência, tem que ser pontuada. Não há possibilidade de um gestor estar ali somente para bater ponto</b>												
		considera fundamental. Alguem identificado com um projeto, ele vai ficar desburocratizado de qualquer forma. Como vai se aferir meta, premiar, se a pessoa não sabe nem o que esta fazendo ali	considera que a identificação traz engajamento												
<p><b>Legenda</b></p> <p><b>Entrevistados</b></p> <table border="1"> <tr><td>E1</td><td>E7</td></tr> <tr><td>E2</td><td>E8</td></tr> <tr><td>E3</td><td>E9</td></tr> <tr><td>E4</td><td>E10</td></tr> <tr><td>E5</td><td>E11</td></tr> <tr><td>E6</td><td></td></tr> </table>		E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		considera fundamental para se conseguir realiza-lo uma vez que há resistência locais.  Há projetos interessantes e outros não. É preciso trabalhar nos dois, mesmo que sejam estatutárias.  O sistema se desgasta porque nem todos aderem. Numa empresa privada, seriam <b>literalmente demitidos</b>	considera fundamental pois o gestor pode colocar sua garra para acontecer e atingir as metas
		E1	E7												
E2	E8														
E3	E9														
E4	E10														
E5	E11														
E6															
		considera fundamental o desdobramento das metas estratégicas e identificação clara da parte que deva participar. A discussão interna é necessária até para pactuar.  considera que é preciso estar envolvido para que o resultado seja bom. Este não envolvimento acontece a toda hora. Um setor específico muitas vezes nem sabe o que esta acontecendo e o projeto nem passou por lá. E por esta razão que alguns projetos falham	considera fundamental												
		considera necessário pois facilita o desdobramento. Se você comprou a idéia, você se empenha	considera fundamental pois tudo parte dos gestores que devem participar desde a elaboração. O espírito de equipe vale muito nestas horas												

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 8:

- ✓ Considera importante os servidores terem identificação com as metas e envolvimento, até porque sem isso não existe estratégia para agir.
- ✓ Considera que, havendo identificação com um projeto, ele vai fazer o máximo para resolver e desburocratizar.
- ✓ Que há projetos interessantes e outros não. É preciso trabalhar nos dois. O sistema se desgasta porque nem todos aderem.
- ✓ Que haja o desdobramento das metas estratégicas e a identificação clara da parte que deve participar.
- ✓ É preciso estar envolvido para que o resultado seja bom. Projetos falham quando o servidor não é envolvido ou não participa efetivamente.
- ✓ Que se você aderiu à ideia, você se empenha, leva engajamento.

Figura 26 - Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados?

<p>9. Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados?</p>		<p>considera que mudar a legislação foi a maior meta estabelecida. Tendo a mesma aprovada, desdobrar as novas metas passa a ser mais fácil de realização.</p>	<p>considera que nestes primeiros meses foram identificados os gargalos, sendo trabalhados como metas</p>
<p><b>Legenda</b></p>		<p>considera que as metas estão em elaboração, pois tudo é muito recente.</p> <p>O grande objetivo inicial é a <u>legislação de forma a possibilitar</u></p>	<p>comenta que as metas ainda estão por serem definidas</p>
<p><b>Entrevistados</b></p>		<p>considera que as metas ainda estão para serem elaboradas de 2017 em diante.</p> <p>O grande trabalho foi na legislação</p>	<p>comenta que as metas são controladas pela área de gestão</p>
E1	E7	<p>considera que as metas estão em definição</p>	<p>comenta não ter conhecimento. A área de gestão tem melhores informações</p>
E2	E8	<p>considera que o modelo de gestão e monitoramento está pronto e já testado na antiga gestão.</p> <p>Entretanto, não se sabe ainda as metas atuais que não foram pactuadas.</p>	<p>considera que as metas estão sendo revistas, devido os limitantes de orçamento. As propostas se tornaram inviáveis</p>
E3	E9	<p>considera que o modelo está pronto para ser usado, porem as metas não estão instituídas</p>	
E4	E10		
E5	E11		
E6			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 9:

- ✓ Que o maior desafio foi alterar a legislação, descrita no capítulo 7.1.
- ✓ Consideram que as metas estão em definição, ainda em desdobramento.
- ✓ Que o modelo de gestão e monitoramento está pronto e já testado. Há necessidade, entretanto, de pactuar as metas.
- ✓ Nestes primeiros meses foram identificados os gargalos no processo, após a unificação da SMUIH. As metas estão sendo desdobradas.

Figura 27 - As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas?

<p>10. As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas?</p>		considera que são objetivas e claras, precisas	considera as metas objetivas, mas limitadas pelo orçamento e por influencias e acontecimento externos
<b>Legenda</b>		considera que devido estarem em elaboração, são ainda subjetivas	comenta que as metas estão sendo construídas
<b>Entrevistados</b>		considera que a meta máster de modificar a legislação foi atingida.  A meta do sistema de licenciamento pela internet está em andamento	considera que são objetivas, mas limitadas para serem alcançadas devido ao orçamento
E1	E7	considera que a meta ainda está sendo revista	considera não ter conhecimento. A área de gestão tem melhores informações
E2	E8	considera que a maioria das metas era subjetiva, mas quem não contibua era expurgado. Havia um estímulo. Isso sim é contemporâneo e moderno	considera que as metas são bem definidas e claras, entretanto algumas são de esforço
E3	E9	considera que são objetivas, pois o escritório de projetos não aceita algo subjetivo. O ideal é segmentar o negócio para definir bem as metas	
E4	E10		
E5	E11		
E6			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 10:

- ✓ Confirmam que foram objetivas, considerando-se a necessidade de alteração da legislação.
- ✓ Destaca que o escritório de projeto não aceita metas subjetivas e considera ideal fragmentar a Unidade de Negócio, as Subsecretarias, para definir bem as metas.
- ✓ Consideram objetivas, mas limitadas pelo orçamento, com muitas alterações e emergências ao longo do ano.
- ✓ Considera bem definidas e claras.

Figura 28 - Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas, seriam uma boa solução?

11. Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas seria uma boa solução?	
<b>Legenda</b>	
<b>Entrevistados</b>	
E1	E7
E2	E8
E3	E9
E4	E10
E5	E11
E6	

considera, que seria uma boa solução, pois a gestão pública é compartilhada, independente da causa.  É necessário trabalhar matricial. Um processo de gestão envolve o conjunto	considera que não há como ser não compartilhada em relação a gestão, mas em relação a outras pastas há pouca maturidade.  As metas não são discutidas em conjunto e as visões são diferentes. O problema não está na execução, mas de qual orçamento vem o dinheiro
considera que seria ótimo, mas não está aplicado desta forma devido ao orçamento, sendo o calcanhar de aquiles	considera uma boa solução porque em conjunto tudo é melhor definido, se somando ao fim, mas em termos práticos é muito difícil. Não conseguem somar forças. O importante é unir neste momento de crise.
considera a alternativa muito boa, mas não se encaixa com perfeição em qualquer lugar.  No caso da SMUIH, com a Rio Urbe não se encaixa bem porque não são funcionários de carreira lá	considera que há pouco compartilhamento de problemas entre áreas, e consequentemente o orçamento também sofre pois sempre algum lado fica descoberto. Resolver os problemas da cidade é difícil pois envolve várias áreas
considera que é uma excelente decisão. Na verdade, tudo trabalha junto. Temos que desdobrar a missão, visão e valor	considera a ideia boa mas o produto final não é muito bom
considera uma excelente solução, metas globais.  Não há como virar as costas e dizer que o problema é de outra área	considera que as metas são compartilhadas seguindo uma pirâmide até o nível mais tático.
considera ser muito boa solução	Cada um sabe sua parcela nesta totalidade.

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 11:

- ✓ Metas compartilhadas são uma boa solução, pois a gestão pública é compartilhada independentemente da causa. É preciso ser mais matricial, transversal, conforme a figura 5. Envolve a todos em torno dos objetivos.
- ✓ Ótimo, mas não está sendo aplicado desta forma devido ao orçamento.
- ✓ Considera excelente, mas não se encaixa muito bem. Cita a Rio Urbe, onde os funcionários não são de carreira.
- ✓ Concorde e cita que é necessário desdobrar missão, visão e valor.
- ✓ Não é possível virar as costas e dizer que o problema é do outro.
- ✓ As metas não são discutidas em conjunto e as visões são diferentes, entretanto, não estamos totalmente maduros. Há dúvidas sobre de onde a verba tem que vir para um serviço compartilhado entre áreas.
- ✓ Considera que com soluções em conjunto tudo fica melhor definido. O importante é unir-se neste momento de crise.

- ✓ Há pouco compartilhamento entre as áreas. Resolver os problemas da cidade envolve várias áreas.
- ✓ Considera boa a ideia, mas o produto final não é muito bom.
- ✓ Considera que as metas são compartilhadas seguindo uma pirâmide até o nível mais tático. Cada um sabe sua parcela nesta totalidade.

Figura 29 - Há algum *benchmarking* sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados?

12. Há algum benchmarking sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados?		considera que não há nenhum benchmarking em uso apesar de vários deslocamento e reuniões. Não há uma pauta para isso e tem que ser estruturado	desconhece qualquer movimento e entende que trabalhar internamente a realidade é a melhor alternativa
<b>Legenda</b>		considera que é algo interno, não externo para seguir.  <b>As ações são muito complexas</b>	comentou que não tem nenhuma informação a respeito
<b>Entrevistados</b>		considera que foram feitas diversas consultas principalmente a legislação de São Paulo	preferiu que este assunto fosse conversado com a Coordenação.
E1	E7	considera que foram feitos alguns trabalhos na questão de licenciamento	comentou desconhecer qualquer item.
E2	E8	comenta que desconhece o assunto.	considera haver movimentos principalmente de Belo Horizonte com relação a desburocratização.
E3	E9	considera que foram feitas visitas externas, mas hoje não esta acontecendo pela falta de vontade política. Está batendo na porta, só que ninguém aceita. Algo cultural	Nossa legislação é muito complexa e antiga. O modelo de alta gestão, entretanto do Rio, serviu para ser usado no resto do Brasil.
E4	E10		
E5	E11		
E6			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 12:

- ✓ Foram feitas várias consultas à legislação de São Paulo, como referência.
- ✓ Foram feitos alguns trabalhos quanto à questão de licenciamento.
- ✓ Há oportunidades que não estão sendo incrementadas, que poderiam ser copiadas, como sistemas implantados em outras cidades que se adaptam ao Rio.

Figura 30 - Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado?

13. Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado?			
<b>Legenda</b>			
<b>Entrevistados</b>			
E1	E7	considera, que o discurso e conscientização são os caminhos. Conceituar é fundamental	considera que incorporar ideias ao superior é a melhor forma, e nas reuniões com o Secretário. Discutindo os assuntos percebe-se que há oportunidades.
E2	E8	considera que procura entender a demanda da Sociedade e o possível da Prefeitura, alinhando urgências e orçamento	considera o alinhamento necessário entre as várias áreas, trazendo oportunidades para aplicação na Secretaria. Seguir a diretriz mínima e replicar o máximo
E3	E9	considera que as reuniões com o Prefeito onde se tem input e output são fundamentais para este alinhamento	considera que o trabalho de alinhamento para frente é feito pelo Secretário. As demandas então são tratadas
E4	E10	considera que o sistema utilizado que alimenta as informações não está sendo utilizado, caracterizando indisciplina por alguns.	comenta que nas reuniões quinzenais, pontos de controle são checados.
E5	E11	considera que a integração entre os órgãos tem acontecido	
E6		considera que alguns projetos da Secretaria têm pouca importância para o Prefeito. É uma rotina mal estruturada	considera que existe um elo com a casa civil estruturado, com perfeito alinhamento

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 13:

- ✓ Considera que o discurso e a conscientização são o caminho para este alinhamento. No setor público é obrigatório conceituar com dados, o que não é uma característica interna.
- ✓ Considera que procura entender a demanda da sociedade, alinhando urgências ao orçamento.
- ✓ Considera que as reuniões com o prefeito com “inputs” e “outputs” são fundamentais para este alinhamento.
- ✓ Considera que o sistema utilizado para alimentar estas informações não está sendo utilizado.
- ✓ Considera que há integração entre os órgãos.
- ✓ Considera que é uma rotina mal estruturada.
- ✓ Considera que nas reuniões são feitos tais alinhamentos.

- ✓ Considera o alinhamento por ocasião, quando da implementação do máximo de diretrizes replicadas.
- ✓ Por ocasião das reuniões quinzenais, pontos de controle são checados.
- ✓ Que existe um elo entre Secretaria e a Casa Civil estruturado, em perfeito alinhamento.

No tópic “Capacitação”, representado pelas perguntas 14 a 17, apresentam-se as respostas das quatro perguntas-chaves.

Figura 31 - Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?

14. Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?		considera, uma atividade difícil de realizar com um novo redesenho. Um destas ações é a política de resultados	considera que há disponibilidade de verbas assim como o programa Líderes Cariocas para ocupar cargos de chefia.
<b>Legenda</b>		considera que o programa escola de Líderes, conduzida pela Fundação João Goulart tem suprido esta necessidade. Este programa unifica a estrutura e capacita para melhores resultados de gestão. Um outro programa é o QUEM SOMOS NOS, que identifica o que as pessoas querem, a capacitação e onde querem trabalhar	São servidores se capacitando e ocupando vagas chaves.  Quem está na estrutura está sendo prestigiado
<b>Entrevistados</b>		considera que os Líderes Cariocas foi uma grande solução para gestão, mesmo com orçamento baixo, há replicação internas que também ajudam ao resultado, o Instituto Pereira Passos e verbas de ONG's específicas	considera que existe iniciativas internas
E1	E7	considera que a Secretaria SMUIH é onde se tem mais gente capacitada pelos Líderes Cariocas.	considera que os programas de cacitação são pagos para servidores e não servidores. Considera que tem como melhorar esta seleção e fazer melhor
E2	E8	Não existe desculpa que não tem dinheiro	comenta que o programa “Líderes Cariocas”veio a suprir esta demanda gerencial.
E3	E9	considera que o processo de capacitação interno não desenvolveu como esperado apesar de existir a Fundação Joao Goulart	considera que o programa “Líderes Caricocas” tem dado muito resultado.
E4	E10	considera que o programa Líderes Caricocas capacitou vários profissionais para gestão e para liderança comandado pela Fundação Joao Goulart	Até o jargão de palavras que eles falam hoje mudou muito mostrando que estão capacitados.
E5	E11		Os participantes acabam multiplicando para as demais equipes
E6			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 14:

- ✓ Considera que isso está sendo feito. Um dos redesenhos é a identificação de uma política de resultados.
- ✓ Consideram que o programa de escola de Líderes, conduzido pela Fundação João Goulart, tem suprido esta necessidade, conforme descrito no capítulo 7.3.

- ✓ Programa Líderes Cariocas foi a grande solução para a gestão, mesmo com orçamento baixo.
- ✓ SMUIH é o local onde há mais gente capacitada na Prefeitura, conforme o capítulo 7.3.
- ✓ Considera que o processo de capacitação não desenvolveu como o esperado, apesar da existência da Fundação João Goulart.
- ✓ Consideram o programa Líderes Cariocas como a grande capacitação realizada.
- ✓ Considera que o programa de capacitação é pago para servidores e não servidores. Há como melhorar esta seleção e fazer melhor.

Figura 32 - Como a formação acadêmica impactou na migração do modelo?

15. Como a formação acadêmica impactou na migração do modelo?		considera que o processo está no meio, mas trará grandes avanços em pouco tempo	considera que ter os registros são fundamentais para saber quem está e é capacitado.  Essa é uma característica da gestão. Basta olhar a pasta funcional de cada um
<b>Legenda</b>		considera fundamental ter pessoas capacitadas, agentes posicionados para responder pela gestão	considera que subiu o nível de capacitação dos servidores ao longo do tempo. Há técnicos com nível superior diferente do passado. São agentes mais capacitados.
<b>Entrevistados</b>		considera que existe um corpo técnico com capacitação técnica, e o programa "Líderes Cariocas" abordou gestão especificamente	considera que o atual perfil do servidor é muito diferente do passado.
E1	E7	considera que já existe um corpo técnico e gerencial. Ou seja, a matriz está bem alimentada, principalmente após ter sido elaborado o programa "QUEM SOMOS NÓS"	A formação acadêmica e própria capacitação são fundamentais para atuar no micro gerenciamento de hoje
E2	E8	considera que não houve este impacto, até porque há várias pessoas altamente capacitadas e que não estão sendo aproveitadas ou exploradas	considera que houve pouca mudança, muito tímida.
E3	E9		
E4	E10		
E5	E11		
E6		considera que o programa "QUEM SOMOS NÓS" contém muita informação dos servidores, tais como sua formação, onde quer trabalhar.  Este banco de dados traz muita oportunidade para todos inclusive para o servidor. O que não pode acontecer é nada ser desdobrado	considera que há mais níveis superiores nas funções, mas hoje inclui também gestão que no passado não existia.  Os "Líderes Cariocas" não existiam. Havia uma dúvida em seguir um Doutorado ou o programa Líderes Cariocas.  Hoje percebem a importância deste programa. O servidor público ganhou muito com o programa

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 15:

- ✓ Considera que o processo está no meio, mas trará resultados em pouco tempo.

- ✓ Considera que existe um corpo técnico com boa capacitação técnica, sendo que o programa “Líderes Cariocas “ aborda essa gestão especificamente.
- ✓ Considera que já existe um corpo técnico e gerencial. Ou seja, a matriz está bem alimentada, principalmente após ter sido elaborado o programa “QUEM SOMOS NÓS”.
- ✓ Considera que o programa “QUEM SOMOS NÓS” capta muita informação dos servidores, tais como sua formação, onde quer trabalhar. Este banco de dados traz muita oportunidade para todos os servidores. O que não pode acontecer é nada ser derivado a partir deste cadastro.
- ✓ Considera que ter os registros são fundamentais para saber quem está capacitado. Essa é uma característica da gestão. Basta olhar a pasta funcional de cada um.
- ✓ Considera que o atual perfil do servidor é muito diferente do que era no passado. A formação acadêmica e a própria capacitação são fundamentais para atuar no microgerenciamento de hoje.

Figura 33 - Como o colaborador capacitado fica limitado para resultados?

<b>16. Como o Colaborador capacitado fica limitado para resultados?</b>		considera que a definição de resultado é o limitante. Muitas vezes o profissional servidor está capacitado, mas não está habilitado	considera que a legislação e o burocrático limitam. A legislação tem que evoluir para possibilitar melhores resultados
<b>Legenda</b>		considera que para vencer obstáculos, tipo orçamentário, é preciso muita técnica e convencimento. A capacitação é fundamental porque o discurso tem conteúdo	considera que os “Líderes Cariocas “ proporcionou ganhos na gestão formando gestores. Melhora o resultado e o serviço entregue
<b>Entrevistados</b>		considera que o servidor fica limitado devido a estrutura hierarquica. Voce é capacitado, mas está no fim da estrutura. Não é o programa Líderes Carioca que vai capacitar quem tem 30 anos de casa. É preciso um meio termo dos 2 lados	considera que os “Líderes Cariocas” capacitou muitos, mas outros ocuparam cargos chaves diferente destes treinados
E1	E7	considera que o profissional capacitado tem uma ânsia para buscar resultados. O programa QUEM SOMOS NOS tem dados suficientes para formar desenvolver qualquer área e também motivar o servidor. Basta usá-lo	considera o cadastro falho e inexistente
E2	E8	considera que se trata da mesma pergunta 15 já respondida	considera o projeto “QUEM SOMOS NOS” uma grande ferramenta de informação, gente com função errada que poderia ser melhor explorada em outro local. Precisa ser mais desdobrado.
E3	E9		
E4	E10		
E5	E11		
E6		considera que não ficou pedra sobre pedra. Todos os paradigmas foram quebrados	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 16:

- ✓ Considera que a definição de resultado é o limitante. Muitas vezes, o profissional servidor está capacitado, mas não está habilitado.
- ✓ Considera que para vencer obstáculos, do tipo existentes no orçamento, é preciso muita técnica e convencimento. A capacitação é fundamental, porque o discurso tem conteúdo.
- ✓ Considera que o servidor fica limitado devido à estrutura hierárquica. Você é capacitado, mas está no fim da estrutura. Não é o programa “Líderes Carioca” que vai capacitar quem tem 30 anos de casa. É preciso um meio termo.
- ✓ Considera que o profissional capacitado tem uma ânsia para buscar resultados. O programa “QUEM SOMOS NÓS” tem dados suficientes para formar, desenvolver qualquer área e também motivar o servidor. Basta usá-lo.
- ✓ Considera que a legislação e o processo burocrático limitam o resultado. A legislação tem que evoluir para possibilitar melhores resultados.
- ✓ Considera que o programa “Líderes Cariocas” proporcionou ganhos na gestão formando gestores. Melhora o resultado e o serviço entregue.
- ✓ Considera que o programa “Líderes Cariocas” capacitou muitos, mas ainda há profissionais ocupando cargos-chaves que não os treinados.
- ✓ Considera o projeto “QUEM SOMOS NÓS” uma grande ferramenta de informação; gente com função errada que poderia ser melhor explorada em outro local. Precisa ser mais desdobrado.

Figura 34 - Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram estas mudanças?

<p>17. Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram estas mudanças?</p>		<p>considera que houve por dois motivos. Mudança com a reestruturação, em como atender o cidadão e na comunicação</p>	<p>considera que as mudanças foram necessárias como uma forma de atingir os objetivos. Reorganizou o processo para que a decisão fosse completa. Tem que ter muita coragem, porque a resistência é grande</p>
		<p>considera que o trabalho deu uma visão diferenciada. O primeiro passo já foi dado com a unificação da SMUIH e uma nova visão</p>	<p>considera que houve poucas mudanças. Trata-se da mesma estrutura funcionando junta</p>
<p><b>Legenda</b></p>		<p>considera que há necessidade de aprimoramento na gestão de processos e de projetos, com melhores escopos</p>	<p>considera que mudou o controle de desempenho e monitoramento. A falta de recurso é um limitante para alcançar as metas</p>
<p><b>Entrevistados</b></p>		<p>considera necessário a gestão de mudanças, como também desenvolvimento organizacional. É necessário um convencimento que unir é melhor</p>	<p>considera muitas mudanças, mas ainda existe a zona de conforto</p>
E1	E7	<p>considera que sim, referente as áreas de sombreamento. Existiam coisas iguais e trabalhos e energias sendo gastos sem necessidades</p>	<p>considera que houve mudança de capacitação baseado nos "Líderes Cariocas"</p>
E2	E8		
E3	E9		
E4	E10		
E5	E11		
E6			

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 17:

- ✓ Considera que houve por dois motivos. Mudança com a reestruturação, em como atender o cidadão e na comunicação.
- ✓ Considera que o trabalho deu uma visão diferenciada. O primeiro passo já foi dado com a unificação da SMUIH e uma nova visão.
- ✓ Considera que há necessidade de aprimoramento na gestão de processos e de projetos, com melhores escopos.
- ✓ Considera que sim, no referente às áreas de sombreamento. Existiam coisas iguais e trabalhos e energias sendo gastos sem necessidade.
- ✓ Considera que a unificação das Secretarias SMUIH fez acontecer a mudança. Acabou a história de cada um resolver somente a sua área e não pensar como um todo.

- ✓ Considera que as mudanças foram necessárias como uma forma de atingir os objetivos. Reorganizou o processo para que a decisão fosse completa. Tem que ter muita coragem, porque a resistência é grande.
- ✓ Considera que mudou o controle de desempenho e monitoramento. A falta de recurso é um limitante para alcançar as metas.

No tópico “Transparência”, representado pelas perguntas 18 a 20, apresentam-se as respostas das três perguntas-chaves a seguir. Tem-se como expectativa com relação à resposta identificar se a Secretaria promove a redução do problema de transparência, facilitando o envio de informações ao principal.

Figura 35 - Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma?

<p>18. Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma?</p>		considera que sim via relatórios mensais, com todos os gargalos. Foi assim que se conseguiu avançar, enfrentando os problemas e os resolvendo	considera que os sites interno e externo divulgam as informações												
		considera a divulgação no site e também nas reuniões internas. Há uma rotina mensal de cobrança de metas	considera que há muito relatórios e uma rotina de feed back. É estruturado												
<p><b>Legenda</b></p> <p><b>Entrevistados</b></p> <table border="1"> <tr><td>E1</td><td>E7</td></tr> <tr><td>E2</td><td>E8</td></tr> <tr><td>E3</td><td>E9</td></tr> <tr><td>E4</td><td>E10</td></tr> <tr><td>E5</td><td>E11</td></tr> <tr><td>E6</td><td></td></tr> </table>		E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		considera que os resultados são informados numa rotina e o Prefeito define sua demanda	considera que o Diário Oficial (DO) é a ferramenta oficial. Em algumas Secretarias, há sistemas de registros
		E1	E7												
E2	E8														
E3	E9														
E4	E10														
E5	E11														
E6															
		considera que toda a informação de necessidade está levantada em detalhes seja de equipamentos, gente e outros detalhes muito estruturado em informação. Há um histórico de cada período, se evitando eu "acho".	considera que há relatórios completos sobre o ano anterior												
		considera que é feito através de relatórios para o plano estratégico.  Não existe uma periodicidade. Há um impacto na Central do Brasil. Precisamos entender, estudar e trazer o ponto	considera que há relatórios anuais consistentes, como o disponibilizado SMUIH 2017, com conquistas e oportunidades, com séries históricas. Ele é público e um dos objetivos que mencionamos é a obrigação de dar transparência aos nossos resultados, assim como servir de diagnóstico para o próximo ano												
		considera que os sistemas SIG concentram todas as informações alimentada pelos gestores e Líderes. A partir daí relatórios e dados são compilados.  Em relação a desempenho cada subsecretaria faz o seu													

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 18:

- ✓ Considera que sim, via relatórios mensais, destacando os problemas e pontos de atenção. Foi assim que se conseguiu avançar, enfrentando os problemas e os resolvendo.

- ✓ Considera a divulgação no site e também nas reuniões internas. Há uma rotina mensal de cobrança de metas.
- ✓ Considera que os resultados são informados numa rotina e o prefeito define sua demanda.
- ✓ Considera que toda informação de necessidade está levantada em detalhes, sejam de equipamentos, pessoal e outros muito estruturados em informação. Há um histórico de cada período, se evitando, eu “acho”. Estão mapeados a legislação, os decretos, os processos e o que deu certo e errado no passado. Histórico é tudo.
- ✓ Considera que é feito através de relatórios para o plano estratégico. Não existe uma periodicidade.
- ✓ Considera que os sistemas SIG concentram todas as informações alimentadas pelos gestores e Líderes. A partir daí, relatórios e dados são compilados. Em relação ao desempenho, cada Subsecretaria faz o seu.
- ✓ Considera que o Diário Oficial (DO) é a ferramenta oficial. Em algumas Secretarias, há sistemas de registros.
- ✓ Considera que há relatórios anuais consistentes, como o disponibilizado SMUIH 2017, com conquistas e oportunidades, com séries históricas. Ele é público e um dos objetivos que mencionamos é a obrigação de dar transparência aos nossos resultados, assim como servir de diagnóstico para o próximo ano.

Figura 36 - De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vêm sendo implementadas? De que maneira?

<p>19. De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vem sendo implementadas?</p>	considera que está no início do processo	considera a regularizam das competências das Secretariase suas ações, tipo o "Mais Valia". Conectar com as pessoas é necessário
	considera que ações estão sendo tomadas parra melhorar a comunicação, reforçando o tema	comenta que os resultados são divulgados, assim como as diferenças dos trabalhos via Diário Oficial e site
	considera que a visibilidade é parcial. O modelo está em construção. Ainda está fechado ao nível do Secretário	considera que os Conselhos se reúnem e discutem, elaboram apresentações ao cidadão tomar conhecimento
	considera que há ainda baixa visibilidade, mas a tendência é torna-las públicas através do diário oficial	considera via 1746 e associação de moradores.
	considera que não vê nenhuma forma de visibilidade ainda	considera que há uma quantidade grande de seminários com as divulgações, bem registrado nos relatórios. Estes encontros tem sido um sucesso com adesão de todos.
	considera que muitas melhorias e simplificações nos processos foram incorporadas e divulgadas no Diário Oficial	
<b>Legenda</b>		
<b>Entrevistados</b>		
E1	E7	
E2	E8	
E3	E9	
E4	E10	
E5	E11	
E6		

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 19:

- ✓ Considera que está no início do processo.
- ✓ Considera que a visibilidade é parcial. O modelo está em construção. Ainda está fechado ao nível do secretário.
- ✓ Considera que muitas melhorias e simplificações nos processos foram incorporadas e divulgadas no Diário Oficial.
- ✓ Considera que os Conselhos se reúnem e discutem e elaboram apresentações, permitindo ao cidadão tomar conhecimento.
- ✓ Considera que há uma quantidade grande de seminários com as divulgações, bem registrados nos relatórios. Estes encontros têm sido um sucesso com adesão de todos.

Figura 37 - Qual a participação do cidadão nas decisões?

<p>20. Qual a participação do cidadão nas decisões?</p>		<p>considera que para mudar a legislação, necessariamente é preciso ouvir todos.</p> <p>Fazer de cima para baixo não funciona. Por isso muita lei não pega. Contrariar a cultura na se resolve.</p> <p>A Sociedade vai reagir. Administração pública não é teoria. É preciso entender a realidade</p>	<p>considera muito mais ativo, principalmente pelo canal atual aberto, pelo 1746 com idéias</p>												
		<p>considera que muito input vem do 1746 ou ouvidoria.</p> <p>Assim irradia para os lados internamente. A velocidade de resposta é que pode ser discutida.</p> <p>Nos ajudam a mensurar onde temos que melhorar</p>	<p>considera que participa via Conselhos ou nas Audiências Públicas. Hoje está mais fácil pela grande quantidade de sistemas sociais e outros acessos. Os canais são importantes para ver o que está dando certo</p>												
<p><b>Legenda</b></p> <p><b>Entrevistados</b></p> <table border="1"> <tr><td>E1</td><td>E7</td></tr> <tr><td>E2</td><td>E8</td></tr> <tr><td>E3</td><td>E9</td></tr> <tr><td>E4</td><td>E10</td></tr> <tr><td>E5</td><td>E11</td></tr> <tr><td>E6</td><td></td></tr> </table>		E1	E7	E2	E8	E3	E9	E4	E10	E5	E11	E6		<p>considera que os Conselhos com a participação do cidadão, além de audiências públicas e debates na Câmara.</p> <p>O Plano diretor foi revisado em 2011 e é necessário aprovar o próximo para 2020. (vale por 10 anos).</p> <p>Este Comitê se reúne mensalmente. Há políticas de transporte e de habitação. Esta discussão unificada está sendo implementada com visão maior. O plano de unificação da secretaris SMUIH é um piloto deste maior. O plano de Guaratiba foi um exemplo disso</p>	<p>considera que o cidadão está mais participativo e mais consistente e direto</p>
		E1	E7												
E2	E8														
E3	E9														
E4	E10														
E5	E11														
E6															
<p>considera que o planejamento estratégico é elaborado baseado em diversas discussões, envolvendo inclusive a sociedade.</p> <p>Há uma grande mágoa com os políticos. O futuro está na participação desta nova geração. Ficar de fora e polarizar, não é a forma de discutir idéias.</p>	<p>considera que pouco participa, o cidadão não tem tempo</p>														
<p>considera que é quase nenhuma</p>	<p>considera que o planejamento estratégico contou com uma participação muito grande da população e 100 por cento dos servidores que vivem o problema, com uma visão gerencial e não so técnica como no passado.</p>														
<p>considera que é pouco participativo ou quase nada.</p> <p>Apenas 1746 atua em parte , resolvendo os assuntos da ponta</p>	<p>É difícil e doloroso esta migração mas vamos vencer</p>														

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A pergunta 20:

- ✓ Considera que, para mudar a legislação, necessariamente é preciso ouvir a todos. Fazer de cima para baixo não funciona. Por isso, muita lei não dá certo. Contrariar a cultura não se resolve. A sociedade vai reagir. Administração pública não é teoria. É preciso entender a realidade.
- ✓ Considera que muito “input” vem do ramal disponibilizado pela Prefeitura 1746 ou da ouvidoria. Assim, irradia para os lados internamente. A velocidade de resposta é que pode ser discutida; nos ajudam a mensurar onde temos que melhorar.
- ✓ Considera que os Conselhos, com a participação do cidadão, as audiências públicas e os debates na Câmara são os canais para discussão. O Plano Diretor foi revisado em 2011 e é necessário aprovar o próximo para 2020, pois vale para apenas dez anos. Este Comitê se reúne mensalmente. Há políticas

de transporte e de habitação. Esta discussão unificada está sendo implementada com visão maior. O plano de unificação das Secretarias SMUIH é um piloto deste maior. O plano de Guaratiba foi um exemplo disso.

- ✓ Considera que o planejamento estratégico é elaborado baseado em diversas discussões, envolvendo inclusive a sociedade. Há uma grande mágoa com os políticos. O futuro está na participação desta nova geração. Ficar de fora e polarizar não é a forma de discutir ideias.
- ✓ Considera que deve-se participar via Conselhos ou nas audiências públicas. Hoje está mais fácil pela grande quantidade de sistemas sociais e outros acessos. Os canais são importantes para ver o que está dando certo.
- ✓ Considera que o cidadão está mais participativo e mais consistente e direto.
- ✓ Considera que o planejamento estratégico contou com uma participação muito grande da população e 100 por cento dos servidores que vivem o problema, com uma visão gerencial e não só técnica, como no passado. É difícil e dolorosa esta migração, mas vamos vencer.

## 8 ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES DO CONHECIMENTO

A figura 38 abaixo explica os resultados teóricos da dificuldade de migração de um modelo de Administração Pública Burocrática para Administração Gerencial. Na sequência, comparações serão feitas com os resultados dos entrevistados.

Figura 38 - Comparativo Administração Pública Burocrática x NPM

	Administração Pública Burocrática	NPM
1	<p><b>Forma de gestão</b></p> <p>Centralização do poder, hierarquizada, Gerenciar Processos e Políticas, Gestão limitada pelas regras, isolada da sociedade e estanque.</p> <p>Falta de liberdade para se discutir melhorias, processos e inovações. Acomodação dos funcionários, lentidão, resistência às mudanças, desestímulo, deficiência de comunicação, descumprimento de prazos</p> <p>Formalismo e maior decisão jurídica nas decisões administrativas, Rigidez</p> <p>Adm. Pública lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.</p> <p>A administração burocrática não garante como resultado final nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.</p>	<p>Portabilidade e Difusão, Universalidade.</p> <p>Gestão livre para gerir com delegação de autoridade, padrão de desempenho, definição de metas em torno dos objetivos, maior controle de entregas, produtos e serviços, eliminação da centralização, competição via contratos, mais com menos,</p> <p>Competição no setor público, no uso de contratos, com rivalidade como a chave para baixar custos e entregar melhores padrões; Adaptações para modelos e ferramentas similares da área privada.</p> <p>Somente com um modelo gerencial, o Estado precisaria então ser mais ágil e flexível, alinhado aos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.</p> <p>NEGATIVO: introduziu mais burocracia e mais relatórios, particularmente no controle rigoroso dos recursos e na imposição de uma bateria de indicadores de desempenho mensuráveis para determinar os custos e benefícios gerais. Defendem ainda que o modelo se destina a promover os interesses de carreira de um grupo de elite dos departamentos de controle e gestão e não a massa do serviço público.</p>
2	<p><b>Implementação de políticas</b></p> <p>Elaboração e implementação de políticas, Interesses Políticos na elaboração das leis</p> <p>"política - administração" dividida dentro das organizações públicas</p> <p>Implementando Políticas e programas em resposta para objetivos politicamente definidos (remo)</p>	<p>Divisão política-Administração, Administração Institucionalização (alteração da base legal);</p> <p>Foco na liderança empresarial dentro das organizações de serviço público</p> <p>Objetivos e entrega de serviços canalizados através da modelo de escolha junto a mercados e organizações sem fins lucrativas, orientando a direção.</p>
3	<p><b>Ambiguidade e Incertezas</b></p> <p>Adição de novos controles, Ausência de resultados</p>	<p>Foco nos resultados, planejamento estratégico</p>
4	<p><b>Resultado</b></p> <p>Eficiência, Meios, Processos</p> <p>Homem administrativo</p>	<p>Padrões de Desempenho, Eficiência e Eficácia, Gestão Estratégica, Fins, Resultados, Gerentes Públicos, Metas e Indicadores</p> <p>Deficiências na administração pública poderiam ser superadas com a eliminação do monopólio e a introdução de uma gestão orientada para o mercado. Este tipo de gestão aumentaria a competitividade entre empresas, melhorando os resultados.</p> <p>"Homem econômico", auto interessado tomadores de decisão</p>
5	<p><b>Capacitação dos servidores</b></p> <p>Incapacidade Treinada</p>	<p>Inovação, Melhorias, Capacitação para administrar, Habilidade Gerencial, Gerente Público</p>
6	<p><b>Transparência</b></p> <p>Deficiência de Comunicação</p>	<p>Divulgação dos resultados, Publicidade</p> <p>o governo envolve diálogo e catalisa e responde para uma cidadania ativa em busca do que os valores públicos e o que é Bom para o Público.</p>

Fonte: Elaboração Própria (2018)

No início deste estudo, foi identificado no referencial teórico que a adoção de um modelo de Gestão por Desempenho, adotado por diversos países, vem crescendo, embora os estudos ainda não comprovem a totalidade de sucesso do modelo.

O modelo de administração pública burocrática, já caracterizada no capítulo 4, é definido como de regras rígidas e imutáveis, formalismo, centralização de poder, hierarquização, com alto nível de controle sobre os processos, deixando lacunas para atender às demandas da sociedade contemporânea, trabalhando de certa forma isolado da sociedade e do mercado, voltado para si mesmo, contrário aos anseios dos cidadãos.

Segundo Merton (1970, p. 274), podem ser observados nos órgãos públicos acomodação de funcionários, lentidão, resistência às mudanças, desestímulo, deficiência de comunicação, descumprimento de prazos e acúmulo de “papelada”. A administração burocrática não garante, como resultado final, nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Destacado por Abrucio (1997, p.9), o governo inglês adotou três mecanismos governamentais para uma administração gerencial. São eles: administração por objetivos, descentralização e apesar da premissa de separação, política-administração foi fortemente utilizada. Na Austrália, inicia-se pela definição de temas estratégicos. Apesar das diferenças entre países, todos alinham resultados, desdobrados a partir da missão, visão e macro-objetivos, figuras 5 e 6.

Segundo Moore (2002, p. 86), resultados não acontecem por acaso, ainda mais na área pública. Para tal, devem ocorrer pelo menos formulação compartilhada e boa comunicação, lideranças para influenciar pessoas, pactuação de resultados e recursos financeiros, para que se obtenha um alinhamento mínimo na sua implementação e monitoramento.

Prejudica ainda mais este resultado na administração pública burocrática sua forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências (Castor, 1987, p.24). Há o domínio da “regra da lei” e não da “gestão”.

Moore (2002, p.86) acredita que os cidadãos querem que seus governos tenham pelo menos alguns valores públicos: orientação para resultados, eficientes e eficazes.

É a partir dessas limitações e de uma ingovernabilidade crescente que o modelo gerencial começa a preencher o vácuo existente, em que se destacam a melhor qualidade e entrega dos serviços públicos, não mais como um homem-administrativo somente, mas como um homem-econômico com tomadas de decisão e com autonomia.

À luz do problema identificado no referencial teórico, as entrevistas com as 20 perguntas mostraram a dificuldade de migração de uma administração pública burocrática para um modelo gerencial.

Logo na primeira pergunta, “*o que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição*”, todos os entrevistados tinham perfeito conhecimento do assunto.

Como mencionado pelos entrevistados, o modelo burocrático administra para atender à burocracia, regras, leis e legislação e, no modelo gerencial, você também respeita as regras e a legislação, mas tem um objetivo claro, atender ao público, principalmente com o conceito de planejamento e critério de avaliação e monitoramento. O modelo burocrático trouxe uma série de controle e regulamentos para se conferir um norte, entretanto, ao longo do tempo foi feito o controle do controle, esquecendo-se do resultado e do uso de eficiência e eficácia, com indicadores de desempenho.

Ao longo das entrevistas, ficou evidente o conceito de Portabilidade, Difusão e Universalidade na SMUIH, aplicando os conceitos e corrigindo o modelo burocrático para gerencial com a própria criação da Secretaria, levando aos Subsecretários a função de negócio e descentralização, com delegação de autoridade, atuando na ponta.

Diferentemente de tudo já exposto pelos autores, o modelo gerencial aplicado na SMUIH teve como objetivo inicial revisar a legislação, simplificar e eliminar fortes gargalos dos processos e sobreamento entre áreas. Somando a este movimento, com uma nova missão e visão a SMUIH adotou trabalhos matriciais e eliminou o mal da fraca comunicação entre áreas.

Destaca-se o já citado por dois entrevistados:

O objetivo traçado é atender as pessoas que dependem do serviço público. Como se atinge este objetivo? Entra o conceito de planejamento. Quais são os instrumentos e recursos que você precisa dispor para atender as pessoas que precisam de seu serviço. O que melhora no modelo é ter claro este objetivo e planejá-lo. Outro ponto importante é o "Critério de avaliação". O sistema de avaliação e reavaliação é o mais fraco. (o monitoramento não existe). O resultado é o esperado? Isto não é avaliado. É preciso medir. O que não pode acontecer é o "achar". Objetivo tem que ser claro, quantificado, com meta a atingir.

Foram identificados como os mais importantes para modernizar e simplificar os procedimentos e assim reduzir a burocracia. Foi criada uma resolução criando um grupo de trabalho, ao mesmo tempo que foi feita uma redução da estrutura hierárquica com a fusão de alguns órgãos. Referem-se à redução de custos principalmente e integração e dedução da burocracia, ficando mais unificada e ágil. E aí como melhora o modelo: com conhecimento, com relatórios gerenciais. Seguiu-se o processo não com foco gerencial (são arquitetos, não gerentes).

Exemplo: Onde é o maior problema: Resposta: não sei; qual o tempo que leva cada processo: Resposta: não sei; onde é o gargalo: Resposta: não sei; quantos processos são feitos por mês: Resposta: não sei.

É necessária uma visão crítica, olhar de fora para monitorar, entender e agir. É preciso quebrar paradigmas, mesmo com dificuldades como redução de pessoal ou trabalhos matriciais. Há muita resistência da atual cultura até para executar forças tarefas de atividades importantes. As rotinas são muito segmentadas e cada um tenta proteger a sua área sem olhar o conjunto. É preciso atualizar as regras trazendo para a realidade, com revisão da legislação ou com menor gasto de energia.

Segundo entrevistados, a estrutura hierárquica muito longa exige alinhamento com grande possibilidade de fragmentação caracterizado pelo modelo burocrático. Neste caso da SMUIH, a gestão passa a trabalhar mais próximo ao cidadão com estas unidades descentralizadas, observando a cadeia de valor.

No conceito de holocracia, que tinha por finalidade verificar como a hierarquia atrapalha o resultado, pode-se confirmar pelos entrevistados que soluções de trabalho matricial são a solução, eliminando a dificuldade com a hierárquica estrutura vertical e fragmentação (figura 5), em que prevalece a tendência de conflitos e objetivos particulares, limitando assim a aplicação das estratégias e seus desdobramentos.

A grande diferença na estrutura matricial é que a estratégia passa a ser aplicada em todos os níveis da organização. Foi citado o exemplo de um trabalho matricial envolvendo Secretarias. Havia uma grande dificuldade de um DS8 responder para um DS6 sem ser matricial.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.7), a estabilidade é um dos fatores que impedem resultados, pois limitam a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades dos serviços e, assim, inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente.

Na pergunta 4, o assunto incentivo e bônus foi abordado e respondido pelos entrevistados que o consideraram na sua grande maioria como “algo sendo bem aplicado com metas é fundamental para o desempenho porque as pessoas se consideram parte do processo. Conseguir aferir as metas, todo mundo ganha, inclusive o órgão”. Citado ainda por entrevistado: “ter prazo e saber que vai ganhar um bônus é sem dúvida um fator motivacional. As pessoas trabalham mais, acima da média, e se ajudam. Ao não existir um bônus, o servidor público infelizmente se acomoda e cumpre somente o trivial. Isto não tira a máquina da inércia”.

Nas perguntas 5 e 6, com relação a arranjos políticos, implementação de políticas, coalizões de forças e indicações, os entrevistados entendem que estes arranjos se traduzem em grande maioria em barganhas.

No caso da SMUIH, ao se criarem a Secretaria e Subsecretarias, já estava definida uma revisão de decretos, de forma a reduzir a burocracia e simplificar modelos, entre outros pontos. Neste aspecto, a questão jurídica não foi empecilho para reformas na legislação, muita antiga e burocrática. A criação da Secretaria e Subsecretarias com missão e visão veio facilitar tal movimento. A SMUIH encontrou a fórmula para dissociar a política e as forças de poder, tendo sido executada em um ano toda a revisão necessária, quebrando diversos paradigmas.

Com relação a nomeações políticas, segundo entrevistados, há que se ter muito cuidado, principalmente em nomear pessoas certas para lugares certos. Na SMUIH, respeitou-se a meritocracia nomeando para cargos-chaves pessoas de carreira.

No aspecto de ambiguidades e incertezas, pergunta 7, a própria unificação das Secretarias em SMUIH trouxe incertezas com relação ao desdobramento de uma visão nova. Os conflitos, segundo relatos, foram pequenos, ao se demonstrar a coisa certa a se fazer, independentemente de posicionamentos diversos, com alinhamento do plano estratégico e desdobramentos em objetivos. Há ainda a necessidade de

desdobramento das Subsecretarias para baixo, com metas, fato relatado pelos entrevistados.

Diferentemente do referencial teórico que indica a necessidade de incentivos para conduzir as mudanças, no caso da SMUIH não houve tal necessidade de incentivo, relatado por entrevistados, com baixo custo.

Com relação a projetos estratégicos, pergunta 8, os entrevistados de forma geral consideram fundamental serem identificados com um projeto. Isto será a chave para o desburocratizar, de qualquer forma.

Citado por entrevistados:

Como vai se aferir meta, premiar, se a pessoa não sabe nem o que esta fazendo ali. Não há possibilidade de um servidor estar ali somente para bater ponto.

Com relação a padrões de desempenho, pergunta 9, vários entrevistados consideraram a mudança de decretos a verdadeira meta de 2017, entretanto, para 2018 as metas ainda estão em elaboração, apesar do modelo de monitoramento e gestão já estar pronto e testado para ser usado. Evidenciou-se um segundo relato dos entrevistados, afirmando que o desdobramento dentro das Subsecretarias com relação às metas ainda não foi pactuado.

Isso volta ao ponto do modelo burocrático com o conceito de eficiência, no qual tem-se o cumprimento de normas e procedimentos sem levar em consideração o conceito de alcance de resultados e qualidade dos serviços entregues ao usuário, com uso do potencial do administrador. A eficácia que se traduz no alcance de resultados e qualidade de produtos e serviços não está perfeitamente sendo alcançada pela falta de definição de metas. O sistema ainda está voltado para aspectos internos da organização.

Em resposta à pergunta 10, sobre metas objetivas ou subjetivas, alguns entrevistados classificaram a meta de subjetiva e limitada pelo orçamento. Apesar de o PMO validar tal meta, sua descrição e range para o ano de 2018 ainda não foram pactuadas.

Na pergunta 11, fica evidenciado que metas compartilhadas ou matriciais são boas soluções, pois a gestão pública é compartilhada, independentemente da causa.

É citado por entrevistado:

Não há como virar as costas e dizer que o problema é de outra área. O grande problema neste compartilhamento é que as metas não são discutidas em conjunto e as visões são diferentes. O problema não está na execução, mas na Governança, carente de algumas decisões e definições, entre elas sobre o orçamento para execução.

Na questão *benchmarking*, pergunta 12, houve comentários tímidos sobre o assunto, não parecendo ser prática da entidade buscar outras referências de gestão. No âmbito de decretos e soluções, há algumas consultas efetuadas a São Paulo e Belo Horizonte.

Na questão 13, referente a alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria, há profissionais de maior maturidade no grupo que procuram conceituar os assuntos de forma mais técnica, sem “achismo”. Isto é importante numa entidade com muita gente opinando, pois confere seriedade à discussão e boas trocas, entretanto, há uma certa carência de sistemas, rotinas e disciplinas com as informações, fato mencionado por alguns entrevistados.

Ao longo das entrevistas, ficou evidente que a grande dificuldade da entidade SMUIH está na etapa de definição de indicadores e metas para então se obterem resultados. O modelo está paralisado neste ponto, mencionado por diversos entrevistados.

A questão 14 diz respeito à implantação de uma política com foco em resultados e redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários.

A política de resultados já é algo antigo implementado pelo decreto lei 5595 de junho de 2013. Os entrevistados em sua grande maioria definiram o programa “Líderes Cariocas”, conduzido pela Fundação João Goulart, como “chave para a mudança e aperfeiçoamento em gestão”. A estrutura da SMUIH teve o histórico de maior aplicação de profissionais neste programa, segundo relatório SMUIH 2017.

Um outro programa chamado “QUEM SOMOS NÓS”, aplicado na SMUIH somente, tem como benefício obter informações gerenciais dos profissionais, tais como: informações sobre servidores da Prefeitura, desejos dos profissionais quanto à carreira, capacitação detalhada e onde querem trabalhar. Apresenta como resultado

uma boa matriz gerencial da equipe, facilitando as escolhas de posições-chaves ou eliminando insatisfações e alinhando profissionais.

Os dois programas estão sendo conduzidos com foco na administração gerencial.

Na questão 15, referente à formação acadêmica e seu impacto na migração do modelo, é considerado fundamental pelos entrevistados ter servidores capacitados e agentes posicionados para responder pelos cargos estratégicos. Considerando que a Prefeitura tem mais de 100.000 servidores, ter os registros dos mesmos em detalhes facilita saber quem está e é capacitado. A incapacidade treinada destacada no referencial teórico é mitigada pelos treinamentos atuais, como os “Líderes Cariocas”, habilitados para as novas circunstâncias. Aparentemente, não está aqui o limitante do modelo.

Na pergunta 16, que aborda como o colaborador capacitado fica limitado para resultados, ressalta-se que muitas vezes o profissional servidor está capacitado, mas não está habilitado. A estrutura hierárquica e decisões políticas muitas vezes impedem a ascensão de profissionais capacitados e habilitados para funções estratégicas.

Desrespeitar o modelo ideal com estas indicações políticas acarreta impactos nos resultados. A partir de um erro clássico como este, atitudes de acomodação de funcionários, lentidão, resistência a mudanças passam a existir como reação do servidor.

A pergunta 17 diz respeito à necessidade de mudanças. Segundo os entrevistados, ocorreram alterações com a reestruturação da SMUIH em como atender o cidadão e na comunicação, principalmente com a nova visão, uma forma de atingir os objetivos. Destacado por outros entrevistados, estes consideram que houve mudanças com eliminação de áreas de sobreamento.

Existiam coisas iguais, trabalhos e energias sendo gastos sem necessidade.

Na pergunta 18, 19 e 20, que se referem à transparência, o ponto-chave do NPM, segundo os entrevistados, é que a SMUIH está mais disponível ao cidadão pelos diversos sistemas, seja diário oficial, seja portal, audiências públicas e Conselhos.

A rotina implementada elimina gargalos com pontos de checagem e assuntos já discutidos no nível inferior do secretário. O que não se resolve pelas Subsecretarias, então é escalonado ao secretário. Isto deu velocidade, autonomia, e o mais importante, resolução dos problemas.

É fato que hoje tomar uma decisão para mudar decretos, necessariamente é preciso ouvir todos. Fazer de cima para baixo não funciona. Esta é a razão que muita lei não dá certo. Contrariar a cultura não se resolve. A Sociedade vai reagir. Administração pública não é teoria. É preciso entender a realidade.

Segundo entrevistado, o planejamento estratégico contou com uma participação muito grande da população e 100 por cento dos servidores que vivenciam o problema possuem uma visão gerencial e não só técnica, como no passado. É uma dolorosa tarefa fazer esta migração, mas necessária.

Após cruzar as informações do referencial teórico com as respostas dos entrevistados, ficou claro que os pontos-chaves limitantes entre o modelo de administração pública burocrática e gerencial mencionados pelos autores se confirmam ao longo das entrevistas.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho é responder ao seguinte problema:

**“Quais os impactos da implantação de um modelo orientado para resultado numa cultura burocrática?”.**

Para responder à pergunta, a dissertação apresentou evidências de grande contribuição para o problema, confirmando que os limitantes inicialmente identificados pelos autores teóricos e posteriormente confirmados ao longo das entrevistas estão presentes neste caso pela forma de gestão, implantação de políticas, ambiguidades e incertezas, resultados, capacitação e transparência.

Esses itens e seus subitens, destacados pelo quadro 4, entretanto, foram contornados na SMUIH e destacados a partir das entrevistas, possibilitando então uma melhoria no modelo de administração burocrática com um início de transição para um modelo gerencial.

Cabe destacar, com relação aos limitantes, que o item “orçamento” não foi identificado como um limitante por nenhum dos entrevistados ou pelos autores.

Em relação à “redução de equipes” também não foi mencionada sua necessidade, nem pelos autores, nem tampouco pelos entrevistados. Neste caso, pode-se afirmar que o objetivo central das mudanças na SMUIH não foi enxugar a máquina, mas reconstruir sua capacidade, tornando-se mais eficiente com alocação, reorganização eficaz e responsável, como percebido a partir dos relatos dos entrevistados.

No tocante ao limitante política-administração, há uma dupla interpretação quanto ao seu impacto, podendo em alguns casos ajudar ou atrapalhar como um grande limitante ao modelo gerencial. No caso da SMUIH, veio ajudar, independentemente de barganhas que tenham existido.

Para introduzir um novo modelo de administração, a SMUIH adotou algumas ações, como:formatação de novos decretos ajustando as imperfeições; validação do plano estratégico por todos (interno e externo) da Prefeitura para alinhar as Secretarias, objetivos e metas; redesenho de processos da SMUIH eliminando gargalos e

sombreamentos; utilização de modelo matricial de trabalho entre Subsecretarias e adoção de uma nova missão e visão, proporcionando ainda a responsabilidade para as Subsecretarias como unidades de negócios.

Ao se alterarem as Subsecretarias para unidades de negócio, possibilitou mudar o resultado na ponta, atuando com mais autoridade, liberdade, descentralização, fato destacado ao longo das entrevistas.

No item bonificação, apesar do servidor ser estatutário e não receber bônus, uma solução adotada veio por meio do decreto 5595, anexo A, possibilitando o seu recebimento. Estando as metas pactuadas, o bônus segundo os entrevistados é benéfico ao modelo, pois tira a máquina da inércia e promove incentivo para o alcance de metas.

No aspecto capacitação, ter um programa interno focado em gestão como os “Líderes Cariocas”, com objetivo de preparar servidores a cargos estratégicos, tendo maciça participação na SMUIH, solucionou em grande parte a demanda necessária da Secretaria. De certa forma, minimizou a incapacidade treinada relatada por Merton (1970, p.274).

Além de relatado nas entrevistas, a mudança da secretaria SMUIH adotando as Subsecretarias provocou satisfação ao grupo, com nenhuma resistência registrada. O conceito de meritocracia na nomeação dos subsecretários foi adotado e foi uma ótima solução.

A comunicação entre as subsecretarias passou a existir a partir da SMUIH, tendo sido percebidos e resolvidos sombreamentos entre áreas que não se falavam. Todos saíram ganhando neste ponto destacado pelos entrevistados.

Percebe-se com as ações e ao longo das entrevistas um ambiente favorável a uma pactuação de metas, benéfico ao órgão público e também aos funcionários com o bônus. Segundo entrevistados, isto irá tirar a máquina da inércia.

Como detalhado, todos esses pontos conduziram a SMUIH a tornar sua administração mais gerencial para o alcance de resultados. A melhoria já pode ser percebida na

SMUIH em relação ao modelo burocrático anterior, fato destacado pelos entrevistados.

Independentemente dos limitantes, em outras áreas, seja estadual ou federal, traçar um caminho para a mudança de uma administração burocrática para gerencial é possível, tendo sido já implementada em outros países anglo-saxões, como Reino Unido, Canadá, Austrália, Estados Unidos e Nova Zelândia.

O presente trabalho teve como objetivo contribuir para o desenvolvimento acadêmico da área de administração pública do Brasil e, a partir de todas as considerações já mencionadas, gerar novas reflexões com o objetivo de enriquecer as discussões sobre as práticas do setor público.

Futuros estudos podem identificar novas limitações para transição entre modelos, uma vez que esta pesquisa se limitou a uma Secretaria (SMUIH) da Prefeitura do Rio de Janeiro.

É recomendado seguir os passos da SMUIH em outras entidades maiores ou em áreas localizadas, observando os possíveis limitantes após um bom diagnóstico. A administração pública burocrática, sem dúvida, pode buscar melhores resultados e ser mais gerencial.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz F. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente, ENAP, 1997.

ALVERGA, Carlos Frederico. **Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa**. Revista do Serviço Público, ano 54, nº 3, 2003.

ARJEN, Boin; OLIVER, James; LODGE, Martin. **The New Public Management Revolution in Political Control of the Public Sector**: Promises and Outcomes in Three European Prison Systems, Public Policy and Administration, 2006.

BENINGTON, John. **From Private Choice to public VALUE?** In public Value: Theory and practice, edited by John Benington and Mark Moore, 31-49, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2011.

BOUCKAERT, Geert; HALACHMI, Arie. **Organizational Performance and Measurement in the Public Sector**. Quorum, 1996.

BOYNE, George et al. **Public Service Performance**: Perspectives on Measurement and Management in the Public Sector. Cambridge University Press, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**, Revista de Serviço Público, Vol. 120, nº 1, 1996, Brasília, ENAP.

\_\_\_\_\_. In: **A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições**: um desafio para a reforma do Estado. Reforma gerencial, 4:27-28, Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. In: **Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Revista Brasileira do Direito Público, ano 6, nº 23, p.145-186, 2008.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BLOOMBERG, Laura. **Public Value Governance**: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management, Public Administration Review, vol. 74, p. 445-456, 2014.

BOZEMAN, Barry. **Public Values and Public Interest**: Counterbalancing Economic Individualism. Washington, DC: George Town University Press, 2007.

CAIDEN, Gerald E., **Administrative reform comes of age**. Nova York, 1991.

CANÇADO, Airton C., PEREIRA, José R., TENÓRIO, Fernando G. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma, Editora CRV, 2013.

CARDOSO, Fernando H. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, 1995.

CASTOR, B. V. J. et al. **Estado e administração pública**: reflexões. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, p. 67-76, 1994.

COHEN, Michael D. March, James G. & OLSEN, John, **A Garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quarterly, 17:1-25, 1972.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROZIER, Michael. **Estado modesto, Estado moderno**: estratégia para uma outra mudança. Brasília, FUNCEF, p. 199, 1989.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public service**: Serving rather than steering, third Edition, Armonk, NY: M.E.Sharpe, 2011.

DE VRIES, Michael; NEMEC, Juraj. **Public Sector reform: na overview of recent literature and research on NPM and alternative paths**, International Journal of Public Sector Management, vol. 26, p. 4-16, 2013.

DUNLEAVY, Patrick. **Bureaucrats, Budgets and the Growth of the State**, British Journal of Political Science, 15 p. , 229-328, 1985.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review. Vol. 14. N. 4, 532-550, 1989.

GIANCOMINI, Hornero; MARIN, Caio; AFONSO, Alexandre. **Em busca de uma terceira geração de reformas gerenciais**: o modelo de gestão para resultados na cidade de Curitiba. II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009.

GIBBS, Graham. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

GLAUSER, Barney G.; STRAUSS, Anselm. **The discovery of grounded theory**. New York, Aldine Publishing, 1967.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr., 1995 B.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GRUENING, Gernord. **Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM)**, artigo apresentado no International Public Management Network conference in Salem/Oregon, 1998.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural na esfera pública**: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa. 2. ed. Tradução de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 398 p. (Biblioteca Tempo Universitário, 76), 2003b.

HAYNES, Paul, **The return of New Public Management**. University of London, Royal Holloway; Cambridge University, 2011.

HENRY, Nicholas. **Paradigms of Public Administration**, 1995.

HOBBS, Thomas. *Leviatã*. São Paulo, Martin Claret, p.519, 2005.

HOOD, Christopher. **A Public Management for all seasons?** Royal Institute of Public Administration, vol. 69. Spring (3-19), 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organizações voltadas para a estratégia: como as empresas adotam *balanced scorecard*.** Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KAUFMAN, Herbert. **The limits of organizational change.** New Brunswick, Transaction Publishers, 1995.

KEINERT, Tânia M. M. **Os paradigmas da Administração Pública no Brasil,** Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 41-48, Mai/Jun, 1994.

KLIKSBURG, Bernardo. **Como transformar o estado - para além de mitos e dogmas.** Brasília: ENAP, 1992.

\_\_\_\_\_. **Um novo paradigma em gestão pública.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 116, n. 2, Mai/Jun.

\_\_\_\_\_. **Redesenho do estado para o desenvolvimento socioeconômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão.** Revista de Administração Pública, v. 28, n. 3, p. 5-25, Jul./Set., 1994.

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality?** Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LUSTOSA, Frederico da Costa, In: **Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas,** RAP, Set/Out, 2008.

MARIN, Caio; MARTINS, Humberto. **Um governo Matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento.** In: IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Publica, Madrid, 2004.

\_\_\_\_\_. In: **Modelo de Gestão Todos por Pernambuco,** Governança em ação, vol. 5, Instituto Publix, 2014.

\_\_\_\_\_. In: **Governança para resultados, atributos ideais de um modelo,** III Congresso Consad de Gestão Pública, Mar, 2010.

\_\_\_\_\_. In: **Gestão Matricial de Resultados: Governança em ação,** vol. 1, Instituto Publix, 2009.

\_\_\_\_\_. In: **Governança para resultados municipais: O projeto Revitaliza Gestão da Prefeitura de São José dos Pinhais, PR,** Governança em Ação vol. 3, Instituto Publix, 2012.

\_\_\_\_\_. In: **Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre a política e administração.** Revista de Serviço Público, ano 48, 1:43-79, Jan/Abr, 1997.

MARQUES, Antônio L.; ALBERGARIA, Ariane R.; LACERDA, Mariana S. **Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público**: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais, XXXII Encontro da Anpad, 6 a 10 de Set, 2008.

MARTIN, Shan. **Managing without managers**. Beverly Hills: Sage, 1983.

McCRACKEN, G. **The qualitative research interview**. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8 N. 3, p. 238-264, 2011.

MERTON, Robert. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. C. (Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. Ciênc. Saúde coletiva, vol.17, n. 3, p. 621-626, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. Atlas, São Paulo, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph, QUINN, James B.; GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Bookman, 2006.

MOORE, Mark. **Criando Valor Público**: gestão estratégica no Governo. Letras e Expressão, 2002.

MORRIS, Peter. W. G. & JAMIESON, Ashley. **Moving from corporate strategy to project strategy**. Project Management Journal, 5–18, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da Administração Pública**: Eficiência, Eficácia e Efetividade. FUNDAP, 1990.

\_\_\_\_\_. In: **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, vol. 53, n. 1, São Paulo, Fev, 2013.

MOTTA, Paulo, GERALDO, R. **Readministração em ação**: a prática da mudança rumo ao sucesso. Caravantes. Makron Books, 1996.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris. **The Performance Prism**. Financial Times-Prentice Hall, 2002.

O'FLYNN, Janine. **From New Public Management to Public Value**: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration 66(3):353-366, 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Enap, 1992.

OSBORNE, Stephen P., **The New Public Governance**, Public Management Review, vol. 8, p. 377-387, 2006.

POLLITT, Christopher. **Managerialism and the public services**: cust or cultural change in 1990s. Cambridge. Blackwell Business, 1993.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: a comparative analysis** New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford University Press. 3rd ed. New York, 2011.

POLLITT, Christopher; DAN, Sorin. **The impacts of the New Public Management in Europe: a meta-analysis**. Paper submitted for the EGPA permanent study group II Performance in the Public Sector, 7-10, Bucharest September, 2011

RESENDE, Flávio da Cunha. **Por que reformas administrativas falham?** Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 17, num. 50, São Paulo, Brasil, Out, 2002.

SARAVIA, Henrique Jerônimo. **Administração pública e administração de empresas: Quem inspira a quem?** Revista ADM.MADE, ano 10, v. 14, n. 3, p. 1-8, Out./Dez., Rio de Janeiro, 2010.

SEIDMAN, Harold. **Politics, position and power: the dynamics of federal organization**. Nova York, Oxford University Press, 1998.

SMITH, RFI. **Focusing on Public Value: Something New and Something Old**. Australian Journal of Public Administration, p. 68-79, 2004.

STOKER, Gerry. **Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?** American Review of Public Administration, 36(1), p. 45–57, 2006.

TAVARES, Shirley. **Alinhamento estratégico do Gerenciamento de Portfolio de Projetos**, Dissertação, FGV/EBAPE, 2015.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; SARAVIA, Henrique J. Escorços sobre gestão pública e Gestão Social. In MARTINS, Paulo Emílio Matos; PEIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 340, 2006.

THIRTY-CHERQUES, H.R. **Saturação, em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**, Revista PMKT, p 20-27, Set., 2009

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 224, 2004.

UNITED KINGDOM, GOVERNMENT OF UNITED KINGDOM. **Public Service Agreement**, 2007.

USA. UNITED STATES GENERAL SERVICES ADMINISTRATION. **Annual Performance and Accountability Report.**, 2008.

VILHENA, Renata; ATHAYDE Luiz A. **Choque de Gestão na Administração Pública**, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Publica, Santiago, 18-21. Out., 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva** / Max Weber; tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, p. 586, 1999.

\_\_\_\_\_. In: **Parlamentarismo e governo numa Alemanha reconstruída**: uma contribuição à crítica política do funcionalismo e da política partidária. In: Os Pensadores. Abril Cultural, 1980.

YEATMAN, Anna. **The concept of public management and the Australian state in the 1980's**. Australian Journal of Public Administration 46, 399-53, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-Planejamento e Métodos**, 5ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2015.

## APÊNDICES

## APÊNDICE F – Guia da entrevista

No âmbito do trabalho final de mestrado de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, é realizada a entrevista a seguir:

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA:** Um estudo de caso na Prefeitura do Rio de Janeiro

A finalidade da pesquisa é a recolha de informações relativas à dificuldade de implementação e aos impactos de um modelo NPM orientado para resultado numa cultura burocrática.

Trata-se de uma entrevista semiestruturada e o levantamento de questões apenas tem como objetivo um maior aprofundamento da temática.

O entrevistado pode em qualquer momento pedir ao entrevistador que reformule a questão.

A gravação da entrevista e a utilização do conteúdo apenas serão feitos para fins acadêmicos.

Parte I: Caracterização do entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

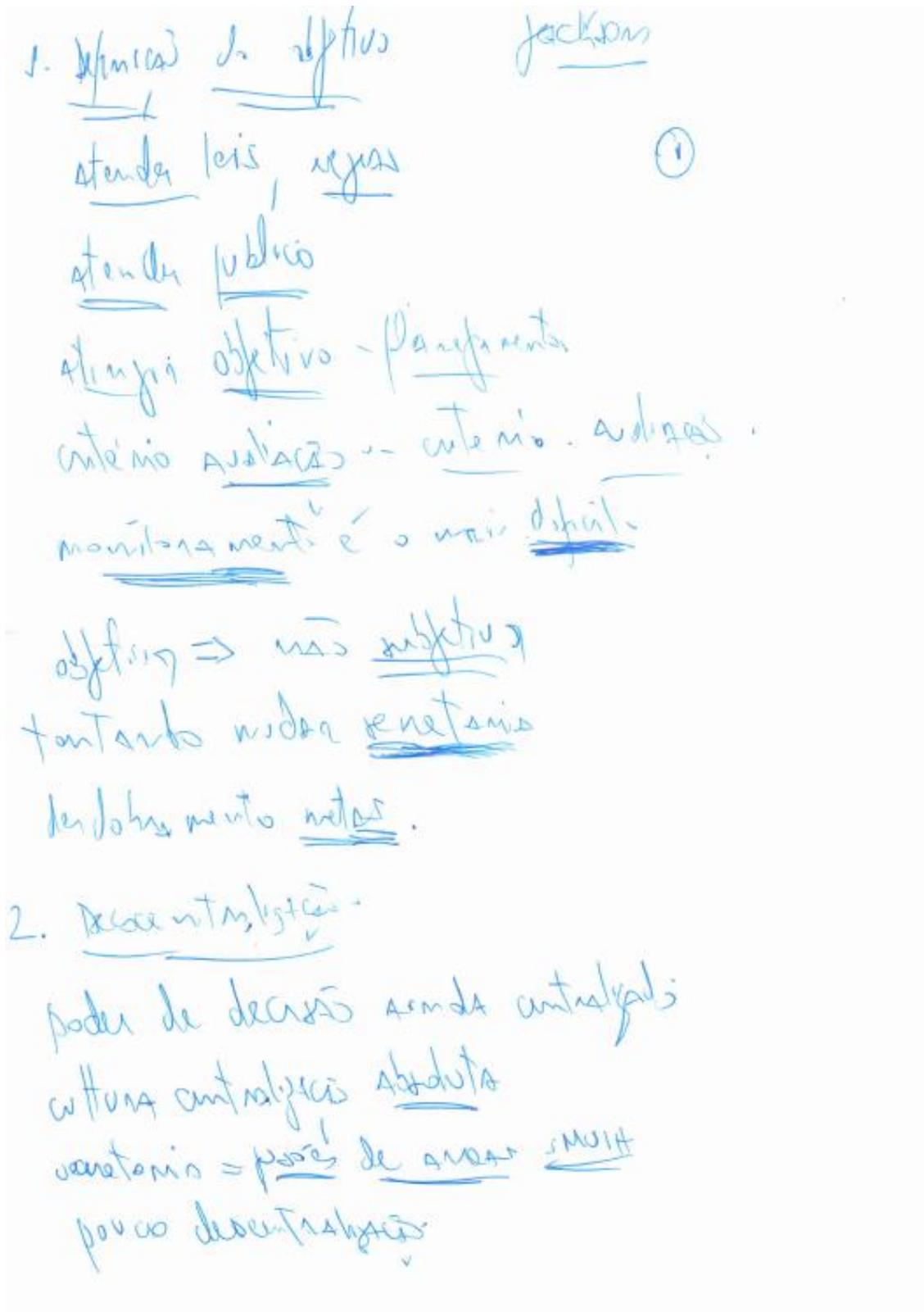
Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

DE ACORDO: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE G – Anotações diversas do pesquisador



**APÊNDICE K – Convite para participação na pesquisa**

## **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/FGV**

### **EBAPE/MAP**

## **CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Bom dia,

Hoje sou aluno de Mestrado da FGV/EBAPE/MAP em Administração Pública. O motivo do meu contato é o interesse em realizar minha pesquisa acadêmica na Prefeitura do Rio de Janeiro, especificamente na SMUIH, como requisito para o desenvolvimento de minha dissertação na linha de pesquisa de Administração para Resultados, com o tema “IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO”, sob orientação do Professor Doutor Joaquim Rubens Fontes Filho.

A pesquisa tem foco na área de Gestão para Resultados, “com objetivo de identificar, descrever e analisar as dificuldades de implantação de um modelo orientado para resultados numa cultura burocrática.

É uma oportunidade única conduzir tal pesquisa, estudo de caso singular, na Prefeitura, sendo de extrema relevância as informações disponibilizadas.

Desde já, agradeço a atenção e participação na pesquisa.

Estou à disposição para esclarecer dúvidas.

Um abraço, aguardo seu retorno sobre o agendamento.

**LUIZ PEREIRA NUNES JUNIOR  
MESTRANDO FGV/EBAPE/MAP**

**APÊNDICE L – Declaração**

À FGV

EBAPE/MAP

**DECLARAÇÃO**

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas por Luiz Pereira Nunes Junior, aluno de Mestrado em Administração Pública, junto a esta organização, na pesquisa intitulada “IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO”, realizada sob a responsabilidade do Professor Doutor Joaquim Rubens Fontes Filho, da FGV/EBAPE, bem como a divulgação dos resultados da referida pesquisa em artigos, monografias, teses, dissertações , livros etc.

Atenciosamente,

---

Jackson Vasconcelos  
Chefe de Gabinete SMUIH

**APÊNDICE M - Roteiro da entrevista****FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/FGV****EBAPE/MAP****ROTEIRO DA ENTREVISTA**

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA:** Um Estudo de caso na Prefeitura do Rio De Janeiro

Data: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Local da Entrevista: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Interno ou Externo: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na Instituição: \_\_\_\_\_

**Perguntas semiestruturadas:****Forma de gestão:**

1ª: O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?

2ª: Qual foi a descentralização já implementada? Se ocorreu, foi no âmbito de processo, decisão/estrutura ou em todos?

3ª: Há uma holocracia na entidade? (Através da remoção do poder de uma estrutura hierárquica, substituída por um sistema de distribuição da autoridade).

4ª: A estrutura da remuneração dos gestores (ex.: variável, bônus etc.) é um fator determinante para se alcançarem resultados, baseado em controle de desempenho?

Os colaboradores ficam engajados sem um bônus ou este é determinante?

## **Implantação de políticas**

5ª: Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para gerencial?

6ª: As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado?

## **Ambiguidade e Incertezas**

7ª: Como foi contornado o receio dos servidores com a mudança e incertezas?

## **Resultados**

8ª: Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicos? Por quê?

9ª: Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados?

10ª: As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas?

11ª: Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas, seriam uma boa solução?

12ª: Há algum *benchmarking* sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados?

13ª: Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado?

## **Capacitação dos servidores**

14ª: Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?

15ª: Como a formação acadêmica dos colaboradores impactou na migração do modelo?

16ª: Como o colaborador capacitado fica limitado a resultados?

17ª: Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram estas mudanças?

## **Transparência**

18ª: Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma?

19ª: De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vêm sendo implementadas?

20ª: Qual a participação do cidadão nas decisões?

**APÊNDICE N – Termo de Esclarecimento e Consentimento****FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/FGV****EBAPE/MAP****TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO**

O Aluno LUIZ PEREIRA NUNES JUNIOR, do curso de Mestrado da FGV/EBAPE/MAP em Administração Pública, está desenvolvendo a pesquisa com o Tema “IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO”, sob orientação do Professor Doutor Joaquim Rubens Fontes Filho.

O objetivo desta pesquisa é identificar, descrever e analisar as dificuldades de implantação de um modelo orientado para resultados numa cultura burocrática.

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa, que será desenvolvida no período de 1º de dezembro de 2017 a 30 de maio de 2018. Embora não haja benefícios diretos para a sua participação nesta pesquisa, ela oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma com que vem sendo realizada a gestão por resultados. Dada a carência de estudo nesta área, a sua participação é fundamental para nos auxiliar a melhor compreender o processo nas organizações.

Sua participação nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente 30 minutos e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala no seu local de trabalho ou em qualquer outro local de sua escolha.

Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização e ao sistema de gestão para resultados.

A entrevista será anotada pelo pesquisador e o relatório de pesquisa com os principais pontos será apresentado posteriormente para validação. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas permanecerão confidenciais, sendo utilizado um nome código para manter o seu anonimato nas informações e no relatório da pesquisa, e serão usadas somente para este estudo. Durante o estudo e após o seu término, todas as informações serão guardadas com o pesquisador, com o acesso somente pelo pesquisador e seus orientados. Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. Sua decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma dúvida em relação à pesquisa, poderá comunicar-se pelos telefones ou e-mail:

Pesquisador: LUIZ PEREIRA NUNES JUNIOR: Fone 31 992063356, e-mail lp0709@gmail.com

Orientador: JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO: Fone 21 3799-5753, e-mail joaquim.rubens@fgv.br

Eu, \_\_\_\_\_, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa “IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO ORIENTADO POR RESULTADO NUMA CULTURA BUROCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO” e concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do (a) próprio (a) participante da pesquisa.

## APÊNDICE O – Entrevistas Semiestruturadas

O primeiro tópico constante da tabela 5, “FORMA DE GESTÃO”, contém quatro perguntas-chaves representadas pelas perguntas e respostas 1 a 4. Espera-se identificar com as respostas dos entrevistados os instrumentos de gestão utilizados (estruturas e incentivos).

Pergunta 1: O que melhora um modelo burocrático para um modelo gerencial numa instituição?

O Entrevistado (E1) considerou o mais importante passo definir os objetivos e sua forma de avaliação. E1 comenta:

No modelo burocrático, você administra para atender a burocracia, regras, leis, legislação. No modelo gerencial também respeita as regras e legislação, mas tem um objetivo claro. O objetivo traçado é atender as pessoas que dependem do serviço público. Como se atinge este objetivo? Entra o conceito de planejamento. Quais são os instrumentos e recursos que você precisa dispor para atender as pessoas que precisam de seu serviço. O que melhora no modelo é ter claro este objetivo e planejá-lo. Outro ponto importante é o "Critério de avaliação". O sistema de avaliação e reavaliação é o mais fraco. (o monitoramento não existe). O resultado é o esperado? Isto não é avaliado. É preciso medir. O que não pode acontecer é o "achar". Objetivo tem que ser claro, quantificado, com meta a atingir. Neste caso falta muito clareza. É preciso atender a demanda da população.

O Entrevistado (E2) considerou que a unificação das Secretarias SMUIH criada em 2017 com visão única de planejamento e desburocratização e agilidade do processo do serviço público foi a solução. E2 comenta:

A partir da unificação das 3 Secretarias, foi desenvolvido um estudo para aprofundar a legislação, uso e parcelamento do solo, no intuito de simplificar. Eram várias legislações esparsas e o intuito foi modificar para poucos artigos para que a ponta tivesse a visão do macro, mas também tivesse o poder de fiscalização, decisório, cabendo a secretaria o grau de recurso. Juntar 3 áreas que pouco se comunicavam. Quando se tem uma visão urbanística e você tem execução de obras pensando na cidade com mais profundidade, a habitação pensando em minha casa minha vida, como a cidade vai ter a melhor mobilidade, o objetivo é mudar o conceito, com uma estrutura mais rápida e mais barata, com uma visão mais estratégica.

O Entrevistado (E3) considera a burocracia da legislação, a estrutura fragmentada e a falta de indicadores de desempenho os grandes limitantes. E3 comenta:

A fiscalização é uma estrutura burocrática, hierarquizada e também fragmentada com um regimento de 1970, decreto 22276 que ainda vigora. Tem sobre ele uma série de exigências que atuam na legislação da cidade. No ano passado já havia uma determinação ao poder executivo para fazer uma revisão nos regulamentos, sendo que projetos de lei foram encaminhados a Câmara, e que ainda não foram votados. Foram

identificados como os mais importantes para modernizar e simplificar os procedimentos e assim reduzir a burocracia. Foi criada uma resolução criando um grupo de trabalho, ao mesmo tempo que foi feita uma redução da estrutura hierárquica com a fusão de alguns órgãos. Referem-se a redução de custos principalmente e integração e dedução da burocracia, ficando mais unificada e ágil. E aí como melhora o modelo: com conhecimento, com relatórios gerenciais. Seguiu-se o processo não com foco gerencial (são arquitetos, não gerentes).

Exemplo: Onde é o maior problema: Resposta: não sei; qual o tempo que leva cada processo: Resposta: não sei; onde é o gargalo: Resposta: não sei; quantos processos são feitos por mês: Resposta: não sei.

É necessária uma visão crítica, olhar de fora para monitorar, entender e agir. É preciso quebrar paradigmas, mesmo com dificuldades como redução de pessoal ou trabalhos matriciais. Há muita resistência da atual cultura até para executar forças tarefas de atividades importantes. As rotinas são muito segmentadas e cada um tenta proteger a sua área sem olhar o conjunto. É preciso atualizar as regras trazendo para a realidade, com revisão da legislação ou com menor gasto de energia.

O Entrevistado (E4) considera o elevado controle e os regulamentos, esquecendo-se do resultado. O modelo gerencial provoca a necessidade de entrega. E4 comenta:

O modelo burocrático é preciso ser separado do burocrático. O burocrático trouxe uma série de controles e os regulamentos para se dar o norte. Ao longo do tempo as pessoas foram gostando e como resultado fizeram muitas leis, trazendo o controle do controle do controle esquecendo do resultado, ou seja, um viés do não controle. Um modelo gerencial traz a luz um novo momento, em como mudar o que está posto com foco no cliente cidadão. Eu tenho que surpreendê-lo e não só entregar o que ele espera. Esta construção está bem clara.

O Entrevistado (E5) comenta que a mudança de cultura é sobre a eficiência e a eficácia, tendo como resultado a gestão de resultados de forma moderna e contemporânea.

O Entrevistado (E6) comenta a *priori* encurtar o tempo de resposta da administração pública para o cidadão, delegando mais, trabalhando por processos, encurtando este caminho.

O Entrevistado (E7) considera a autonomia a chave da questão, limitada pelo sistema burocrático, via suas normas e regras, e comenta:

Toda a parte gerencial deva ter um pouco de autonomia. Quando você trabalha com um sistema burocrático, ele está todo regido por normas na qual a parte pública é obrigada a seguir à risca sob pena dos órgãos de controle te cobrar de alguma forma porque você tomou uma decisão fora do que estava determinado na legislação. Isso bota um pouco de medo até mesmo fazer alguma coisa que um resultado muito melhor na administração pública ou até mesmo quem está na ponta. Então dentro desta característica, toda a parte gerencial que visa desburocratizar ou tornar mais fácil a decisão que beneficia a ponta, no meu ponto de vista é muito bem vista.

O Entrevistado (E8) considera que obedecer ao caminho legal é um grande limitante, mas deve-se pensar em como mitigar o impacto para a cidade, quebrando paradigmas e pensando nos resultados. E8 comenta:

Houve diferença muito grande na visão da gestão pública. No passado se baseava apenas nas leis e normas para agir, obediência às normas legais. O servidor público não faz o que ele quer, mas tivemos que aprender como obedecer a este caminho legal, mas obtendo resultado, ou seja, pensando no que impacta na população. Antes o nosso trabalho era mais abstrato, melhorar a cidade. Mas melhorar como? Como resolver os problemas? Esta mudança de cultura fez perceber que devemos pensar como atender melhor, seja em números ou quantidade, olhando o impacto. Interessante para medir o trabalho. O que estou fazendo? Acho até que não atingimos plenamente, não conseguimos pensar nesta maneira na plenitude, por isso difícil pensar em indicadores ainda. Esta fusão de Secretarias ajuda entender melhor o conjunto, o que pode acontecer lá na frente, acaba ficando mais fácil. Estamos aprendendo e aprimorando, mas o paradigma principal já foi quebrado.

O Entrevistado (E9) considera o registro dos resultados, históricos fundamentais para tomadas de decisão e nos ajustes das políticas públicas, assim como estabelecer metas com maior clareza. O diferencial de hoje é ter estes registros gerenciais. E9 comenta:

Prioritariamente temos duas vantagens bastante importantes. O registro de resultados. Historicamente muita coisa aconteceu, e que ao longo de sua história como instituição, se perdeu, por não haver sistemas específicos. Se perderam principalmente devido ao uso de planilhas Excel somados a constantes mudanças de servidores, de dirigentes, de gestores ou das alterações políticas. Muita coisa que foi efetivamente feita, não consta nos registros históricos da Prefeitura. Num universo daqui para 10 anos, é fundamental guardar estes resultados de forma a facilitar ao longo do tempo as novas decisões e ajustar ou criar as políticas públicas. Não é possível se avançar por achismo ou na cabeça de algumas pessoas. Está tomada de decisão tem que estar calcada em lições aprendidas e históricos. Outro ponto complementar servidores e colaboradores saberiam efetivamente as metas com maior clareza e qual caminho utilizar e responder: o que eu tenho que fazer como organização? Sabia-se que se tinha que urbanizar uma favela. Não se adotava um indicador para isso. Os registros são pouco consolidados de uma forma geral. O diferencial de hoje é uma vantagem atuando como gerencial.

O Entrevistado (E10) comenta que é o principal ponto gargalo nos processos.

O Entrevistado (E11) considera o modelo burocrático fundamental pela segurança legal, mas uma perda de produtividade. O plano estratégico desdobrado, a desburocratização de procedimentos, foco nos resultados, integração das áreas e questão de transparência são chaves para o modelo gerencial. E11 comenta:

O modelo burocrático é fundamental no serviço público pela questão de segurança, dando respaldo aos servidores, mas por outro lado há uma perda

muito grande de produtividade, com este modelo que acabou se tornando comum em todas as áreas de serviço público. A implantação do modelo de gestão na Prefeitura do RJ já começou a alguns anos, através dos acordos de resultados, na verdade começou com a criação de um plano estratégico, e que se desdobra nas metas setoriais, e aí cada secretaria tem as suas metas para atender, inclusive que tinha um bônus financeiro envolvido. Esta questão tinha um apelo grande para motivação e empenho das áreas. Hoje na atual SMUIH, quando foi assumida esta nova gestão, havia 2 prioridades: Uma é desburocratização que se traduzia em simplificação dos procedimentos, dar uma agilidade aos processos e também a questão da transparência. Como a Secretaria ficou muito grande, com 4 grandes áreas, Urbanismo, Obras, Habitação e Patrimônio, se viu também a necessidade de organizar melhor esta gestão destas áreas como organismo único e integrado, sendo fundamental que se entreguem e se conheçam. Muitas vezes você não sabe o que está sendo feito nas outras áreas. O secretário teve a preocupação também de criar o escritório de monitoramento de projeto na estrutura do Gabinete, que tem a função de fazer o link com a administração central da Prefeitura e também de implementar as melhores práticas de projetos, gestão por processos, melhoria contínua de processos, sendo uma área nova na secretaria, com a função de integrar as áreas. Agora é sem dúvida que o modelo gerencial focado no resultado é fundamental. A população mais atenta e exigente não tem como permanecer num modelo que visava apenas o seu trabalho individual e não a sua parte num processo maior e entrega final ao cidadão.

Uma segunda pergunta, constante da tabela 5, relacionada à “FORMA DE GESTÃO”, teve os seguintes resultados:

Pergunta 2: Qual foi a descentralização já implementada? Se ocorreu, foi no âmbito de processo, decisão/estrutura ou em todos?

O Entrevistado (E1) considera que ainda não foi feita nenhuma descentralização com relação ao poder de decisão. E1 comenta:

Ainda não foi feita nenhuma descentralização com relação a poder de decisão, ou seja, nos secretários e subsecretários. Há ainda uma cultura de centralização. Segundo o prefeito, se dizia que era obrigado a fazer desta forma devido ao desafio. A fusão de secretarias aconteceu, mas a centralização ainda existe.

O Entrevistado (E2) considera que a descentralização está sendo feita em etapas, iniciada por um plano, planejamento, num segundo passo pela revisão da legislação e, num terceiro, pela atuação propriamente dita nas pontas, estando liberadas. E2 comenta:

A descentralização decorre de um segundo passo, com orientação das setoriais, o primeiro passo foi planejar. A legislação já foi para a Câmara, e agora vai haver outros debates para a legislação ser mais simples. Com isso a descentralização das pontas poderá ser implementada com maior eficácia.

O Entrevistado (E3) considera vantagens e desvantagens na descentralização, que variam ao longo dos anos. Uma estrutura hierárquica muito longa exige muito alinhamento e possibilidade de fragmentação. Sim, ocorreu no âmbito da estrutura.

E3 comenta:

São executadas reuniões com atribuições de responsabilidades, ou redistribuindo as responsabilidades. A estrutura hierárquica existe até o técnico, mas por ser uma cadeia muito longa, é necessário alinhamento, principalmente no âmbito de estrutura para que todos fiquem conectados. Sim. Foi no âmbito de estrutura. Por exemplo o departamento tal não tem mais demanda, pode ser fechado ou existir outra demanda que exige criar outra área. O mercado imobiliário que rege este passo e mudanças. É dinâmico. Já houve época que o planejamento trabalhava descentralizado local, funcionava bem até certo ponto. Trabalhava o planejamento junto com o licenciamento, uma das pontas descentralizado da estrutura central. Por outro lado, isto gerou uma certa fragmentação da cidade como um todo, porque ficava muito relacionado aquele pedaço de território, sem pensar num todo. Sendo assim, todos trabalhando juntos num mesmo local, era melhor dimensionado as áreas sem ficar nada sacrificado. Imagina alguém querer trabalhar na Barra porque mora na Barra. Existe vantagem e desvantagem. Com relação a planejamento foi melhor, quanto a licenciamento foi pior. Outra demanda que exige criar outra área. O mercado imobiliário que rege este passo e mudanças. É dinâmico.

O Entrevistado (E4) considera que ocorreu em processo e estrutura, principalmente pela necessidade dos serviços nas pontas. Fato limitante é o orçamento e não acontece da mesma forma. Autoridade e decisão existem, mas orçamento não acompanha. E4 comenta:

Foi em processos e estrutura e já existe há algum tempo. É necessário levar os serviços para atender à ponta, caracterizando a descentralização. Porém, a liberação de orçamento não acontece da mesma forma. Autoridade e decisão existem, mas orçamento não acompanha.

O Entrevistado (E5) considera que houve um rearranjo institucional eliminando o sombreamento entre áreas, eliminando-se parte da burocracia. Não foi no processo, foi no objetivo da missão e visão. E5 comenta:

Não diria que aconteceu uma descentralização, mas sim um rearranjo institucional onde algumas áreas eram sobrepostas a outras e dificultavam evidentemente até o resultado final. O objetivo resultante permitiu verificar ações de departamentos e setores iguais feitos por setores separados. Aqui está a burocracia e perda de energia. Neste rearranjo específico na SMUIH também foi possível incluir novas áreas, já que trata da questão urbana como um todo, faltavam alguns componentes nesta estrutura, por exemplo, relacionada à metrópole.

A cidade do RJ passando pelo conceito estrutural sempre deu as costas para a questão metropolitana. Tratavam a cidade como uma ilha que não recebia interferências externas. Foi possível criar um órgão que trata o contexto metropolitano, uma vez que não tem condições de resolver seus problemas

isoladamente. Esta percepção institucional foi positiva. Não foi no processo, foi no objetivo da missão e visão.

O Entrevistado (E6) considera que não houve nenhuma mudança perceptível, mas a integração de áreas que não se falavam melhorou o entendimento de todas, quebrando paradigmas e modificando processos. E6 comenta:

Ainda não foi perceptível nenhuma mudança. O desafio é integrar as 3 áreas gigantes que não se falavam, partindo de uma visão do urbanismo e licenciamento, quais os vazios existentes, quais as obras necessárias para conectar, a mobilidade urbana, uma ponte que liga nada a nada. É um desafio de trazer a Av. Brasil mais ao centro. A princípio fazer as 3 áreas conversarem. Tem cluster e é necessário quebrar ainda alguns paradigmas. Está se mexendo em processo.

O Entrevistado (E7) considera que a mudança obrigou os subsecretários a serem gerentes, gestores para o secretário, olhando para o negócio, potencializando o resultado da ponta. A descentralização unificou mais o processo. E7 comenta:

Dentro da forma de gestão se conseguiu enxugar o quadro, tirou a visão de cada secretário como se fosse uma área e jogou para baixo como um subsecretário técnico considerando ele como um gestor, olhando para ao negócio. Isso dá mais possibilidade de ele melhorar o resultado na ponta. Que ele tenha mais tempo para focar numa coisa muito maior. Isso trouxe uma responsabilidade imensa para o secretário. Determinados problemas serão resolvidos em baixo. A documentação não chega muitas vezes no secretário, e são decididas pelos técnicos. A descentralização unificou mais o processo.

O Entrevistado (E8) considera que a descentralização ainda não ocorreu, apesar da unificação das áreas. Processos duplicados e gargalos estão sendo revistos. Este ajuste já mostrou que vai melhorar muito. E8 comenta:

Uma descentralização efetivamente não ocorreu, porque as 3 secretarias trabalhavam na prestação de serviços para a população e continuam. Houve um reforço desta descentralização que já havia, com pensamento em trabalhar com superintendências regionais. Apesar de ser somente um secretário, ainda não houve uma unificação perfeita. Processos duplicados e gargalos estão sendo revistos. Este ajuste já mostrou que pode melhorar muito.

O Entrevistado (E9) considera que a estrutura mudou e trouxe mais decisão à ponta devido à autonomia do subsecretário, com grandes vantagens no âmbito do processo, devido ao remodelamento propiciando mais sinergias. E9 comenta:

A estrutura uniu e mudou para trazer mais decisão para a ponta, onde se busca o resultado. O subsecretário tem mais autonomia. Falar de descentralização é um pouco complicado, mas ela acaba acontecendo pela autonomia dada pelo secretário aos subsecretários. O que eu vejo como vantagem e no âmbito do processo. As decisões ficam de subsecretário para subsecretário. No âmbito de processo, sendo a estrutura praticamente a

mesma e atuando como área de negócio, conseguiu-se na remodelagem buscar mais sinergias, por exemplo na área de gestão. Cada secretaria tinha uma área de gestão. Agora há uma única comum alinhando todas envolvendo contratação, licitação, equipes e/ou decisões. Foi unificada para atender todas da mesma forma. Uma área 'meio' que atende todas as pontas. No processo houve muito ganho.

O Entrevistado (E10) comenta que, sim, houve uma reestruturação com a unificação da estrutura SMUIH e ganhos em processos.

O Entrevistado (E11) considera uma descentralização chegando mais próximo ao cidadão com as unidades descentralizadas, entretanto, houve a centralização da gestão e serviços compartilhados. Próximo passo é unificar processos, observando a cadeia de valor. E11 comenta.

Estrutural sim, com uma descentralização ou manutenção da descentralização existente, que é a nossa chegada mais próxima ao cidadão que são as unidades descentralizadas, mas houve a centralização da gestão, com uma logística unificada, contratos unificados, licitações, sendo muito bom, trouxe um benefício grande, e o próximo passo é unificar os processos, isto ainda não foi feito, já melhorou alguma coisa pela proximidade, com um estudo de esquema de negócios olhando como cadeia de valor que simplifica muito. Será um próximo avanço daqui para frente.

Uma terceira pergunta constante da tabela 5, relacionada à “FORMA DE GESTÃO”, teve os seguintes resultados:

Pergunta 3: Há uma holocracia na entidade? (Através da remoção do poder de uma estrutura hierárquica, substituída por um sistema de distribuição da autoridade).

O Entrevistado (E1) considera que o país é patrimonialista. Ele acha que aquilo é dele. É preciso mudar isso, com a mudança de autoridade na ponta. E1 comenta:

O Brasil peca porque é patrimonialista. Quem assume é o dono. Um exemplo disso está em cada Gabinete customizado, não padronizado. No serviço público há uma tendência da hierarquia mesmo. Ele acha que aquilo é dele. É preciso mudar isso, com a mudança de autoridade na ponta.

O Entrevistado (E2) considera que está em vias de ser implementado com a nova legislação e simplificação. E2 comenta:

Está por ser implementada com a nova Legislação, simplificação. Hoje carece desta centralidade para poder implementar a visão, então existem alguns pontos da legislação que precisam ser melhor esclarecidos. Esta distribuição de autoridade, já existe, mas é preciso ter uma visão que o planejamento está sendo implementado.

O Entrevistado (E3) considera que as soluções de trabalho matricial são a solução, eliminando a dificuldade com a hierárquica e fragmentação da estrutura. E3 comenta:

Há dificuldade de ele ser cedido, assim sendo a voz ativa é pequena. Os líderes cariocas foram uma boa solução, chamado GQT (Grupo Transversal de Trabalho), principalmente porque a estrutura ser muito fragmentada, o resultado passa por várias áreas. Há colegas deste grupo de líderes que trabalham na Secretaria de Fazenda e há outros que trabalham em outras áreas. Mesmo que um seja DS 8 e outro DS 6, independente da estrutura e do nível hierárquico, o grupo passa a trabalhar de uma forma matricial.

O Entrevistado (E4) considera que os cargos em comissão ressaltavam este modelo, assim como a antiga estrutura, todos abaixo do secretário. Quando se define unidade de negócio e gestão, muda a visão de hierarquia. E4 comenta:

Na verdade, isto existe bem estratificado, pois os cargos em comissão dão conta disso. Eles são hierárquicos. A Filosofia das Secretarias era baseada diferente e não em termos de processo. Tínhamos um secretário e uma chefia de Gabinete que basicamente fazia política. Todo o resto da estrutura fica em baixo do secretário. Então você mistura tudo em baixo de um único titular (orçamento, planejamento e tudo de atividade fim em baixo de um único titular). Porque não se faz tantos subsecretários quanto sejam as atividades de negócio da Secretaria e uma área de Gestão de apoio que vai ficar com toda a atividade meio. Normalmente é um cara que conheça, necessariamente indicado ou referendado pela CGM (Controladora) ou seja uma expertise numa área administrativa e gestão. O titular fica com a responsabilidade de falar para fora e buscar recursos externos e aqueles de atividade fim, os subsecretários olhariam para dentro. A estrutura de gestão unificada dá a diretriz, assim como monitora.

O Entrevistado (E5) considera que ainda há chefes de setor que efetivamente exercem autoridades, fato muito nítido na cultura da instituição burocrática. No setor público há poucas lideranças e muitos chefes. Estamos longe da meritocracia. Há um aspecto político partidário com dezenas de funções estratégicas desempenhadas por não servidores. Isto desqualifica muito o serviço público. E5 comenta:

Ainda existe isso. Este desafio ainda não foi resolvido nem tampouco equacionado. Você ainda tem o chamado "chefe de algum setor", que exercem, portanto, uma autoridade. Isto ainda e muito nítido devido à cultura da instituição burocrática. No setor público temos muito pouco lideranças e muitos chefes. Se avançou bastante, mas estamos longe da meritocracia, até porque a estrutura independente da antiga secretaria, do serviço público geral infelizmente, ainda tem um aspecto político governamental partidário muito forte, tendo dezenas de funções estratégicas, que são desempenhadas por não servidores. No caso do Brasil, você desqualifica muito o serviço público devido a esta cultura ligado a governos e partidos políticos. Estamos caminhando para gestão de estado e não de governo.

O Entrevistado (E6) considera que isso depende do tipo de gestão que o secretário quer e faz e não com a Prefeitura. E6 comenta:

Tem muito a ver não com a Prefeitura, tem a ver com o tipo de gestão que o Secretário faz, dando o exemplo, de forma a orientar a ponta para realizar. Por exemplo, existe um poder paralelo da comunidade, que não libera a execução.

O Entrevistado (E7) considera que sim, pois transfere a concentração para autonomia na ponta e desburocratiza. E7 comenta:

Acho que sim. Modifica o resultado no sentido de retirar a concentração, transferindo a autonomia. A desconcentração desburocratiza.

O Entrevistado (E8) considera que a mudança na estrutura de uma forma unificada diminuiu a resistência e os assuntos são discutidos para se resolver. E8 comenta:

No modelo de competência, todos têm seus próprios gestores não só técnicos como administrativos. A maioria dos produtos foram criados a partir de um sistema. Um sistema que abrange todas as subsecretarias, como se todos falassem a mesma linguagem. Discutir assuntos gerais melhorou, ou o ruído acontece, mas se resolve. Só existe uma saída: resolver. Na prática não precisam brigar até porque podem se ajudar. A resistência diminuiu.

O Entrevistado (E9) considera que a remoção do poder melhora o processo, somado à alteração da legislação. E9 comenta:

Acredito que sim. Esta remoção do poder acaba por conta do ganho no processo, influenciando de forma positiva. A nova distribuição de autoridade é focada nos subsecretários. Uma discussão só sobe se precisar e ali o secretário decide. A alteração na legislação cria um bom suporte legal para se atuar. A legislação caba sendo a sinergia necessária.

O Entrevistado (E10) comenta que sim, que é muito forte, exceto na ponta que tem decisão.

O Entrevistado (E11) considera que a modificação da estrutura deu poderes ao subsecretário para gerir e tomar decisões técnicas. E11 comenta:

Está nas decisões que envolvem diretamente nossos procedimentos. A gestão central ainda não. Os subsecretários estão com grandes poderes com ordenação de despesas, tem uma delegação grande dos secretários para os sub, mas nas áreas ainda podem avançar.

Pergunta 4: A estrutura da remuneração dos gestores (ex.: variável, bônus etc.) é um fator determinante para se alcançarem resultados, baseado em controle de desempenho? Os colaboradores ficam engajados sem um bônus ou este é determinante?

O Entrevistado (E1) considera que não é determinante. O bônus e o reconhecimento pelo salário são importantes na proporção que você não motiva. Se estiver engajado por uma causa, será cobrado de outra forma. E1 comenta:

Este não é o determinante. O bônus e o reconhecimento pelo salário são importantes na proporção que você não motiva. Neste caso a remuneração

passa a contar mais. Se você não me pagar eu não faço. Isto é um ingrediente a mais. Se estiver engajado, uma causa, efetivamente será cobrado de outra forma.

O Entrevistado (E2) considera que bem aplicado e com metas é fundamental para o desempenho, porque as pessoas se consideram parte do processo. Se conseguir aferir as metas, todo mundo ganha, inclusive o órgão. E2 comenta:

A Prefeitura tem uma estrutura de encargos, isto de acordo com a visão da Secretaria pode ser concedido aos servidores. Ainda está aprofundando mais a forma de checagem das metas, mas está sendo revisado. Isto já foi implementado, como 14 salários. Isto bem aplicado, é fundamental para o desempenho, porque as pessoas vão entender como parte do processo, e também tendo um desempenho que se possa aferir com bastante clareza e também passar isto para a ponta, senão vira algo que todo mundo ganha, eu também quero ganhar, e aí a meta fica fraca. É uma constante, verificando as metas, com esta visão diferenciada, esta unificação das Secretarias, desburocratização e simplificação da legislação tende a melhorar baseado no novo formato. A administração pública muda muito, no que a sociedade espera do poder público, e aí tem que estar adequando o conceito da sociedade, e ali sim mensurar em metas para poder desdobrar.

O Entrevistado (E3) considera que é determinante. Todos se sentiam motivados, mesmo quem executava o trabalho meio. Isto ajudava os gestores e também ajudava os funcionários. O bônus realmente é determinante para os funcionários públicos, uma vez que não trabalham com motivação. Há pessoas automotivadas, mas não é geral. E3 comenta:

Ele é determinante. A gestão passada tinha este sistema de bônus implantado pela Casa Civil pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos. Passou a ter meta e este acompanhamento gerencial. As metas são na forma de arrecadação ou através das Leis que geram obrigatoriedade de pagamento ou por multas. Existia um valor específico auditado pela Casa Civil, por exemplo arrecadar R\$ 300 milhões. Cada valor determinava uma pontuação e baseado nisso era feito um critério de distribuição. As pessoas recebiam de 50% a 100% do salário em medida devido às metas alcançadas. Todos se sentiam motivados, mesmo quem executava o trabalho meio. Isto ajudava os gestores e também ajudava os funcionários. O bônus realmente é determinante para os funcionários públicos, uma vez que não trabalham com motivação. Há pessoas automotivadas, mas não é geral. Há várias pessoas que entregam a proposta de trabalho e não colocam limitantes. Em 2016 foram concluídas as metas, mas o resultado financeiro não foi pago.

O Entrevistado (E4) considera que ter prazo e saber quem vai ganhar um bônus são sem dúvida fatores motivacionais. As pessoas correm mais e se ajudam. Há falta da conversa, “metas”. E4 comenta:

Eu vivi as duas coisas. Na fase que nós tínhamos metas claramente definidas, ter prazos e saber que vai ganhar um Plus sem dúvida e um fator motivacional, ou seja as pessoas corriam mais. Como hoje não há bônus estipulado, eu não vejo as pessoas motivadas neste momento. Os funcionários perceberam que não se estava brincando. Não existir o desafio,

e meta para correr atrás, acaba se trabalhando na média dos resultados. Todo mundo sabia o que estava acontecendo e o que precisava. "Precisa de uma ajuda". Infelizmente não é só o dinheiro que te gratifica ou te motiva. Fazer o que eu gosto é a chave da motivação. As pessoas estão sentindo falta desta conversa, "metas": qual o meu quinhão nesta parte do plano estratégico? Não desdobrado é um problema.

O Entrevistado (E5) considera que não é determinante, mas tem um peso considerável. O resultado é a soma de três fatores: remuneração, condições de trabalho e instalações e estilo técnico profissional. O equilíbrio está nestes fatores. Não é uma questão administrativa ou de gestão. E5 comenta:

Eu não diria que seja determinante, mas tem um peso considerável nesta composição. Falta um outro fator nesta história, esta questão do resultado é a soma de 3 valores: da remuneração, das condições de trabalho e do estilo técnico profissional. Se você não tem um equilíbrio nesta composição, não é suficiente você investir no estímulo só por bônus. É preciso ter os outros dois componentes que são as condições de trabalho física e instalações, e no caso aqui é um sério problema. A remuneração não é das melhores e as condições físicas são muito comprometidas, não evoluíram com o tempo. A retirada do bônus alinhada a condição financeira do país é um outro problema. Então, temos a remuneração congelada, a condição comprometida e o bônus retirado. Sim é um fator chave e decisivo. Cabe observar que não é uma questão administrativa ou de gestão. Um orçamento comprometido compromete toda a máquina.

O Entrevistado (E6) considera que é determinante, pois somente se melhora com cargos comissionados na estrutura, e jamais será promovida a não ser que faça outro concurso. Numa área técnica é difícil alguém tirar uma pessoa para colocar outra, e tanto faz o que você realiza, seja a mais ou a menos. Com objetivo e metas, o resultado é melhor. E6 comenta:

É determinante. O famoso faz-me rir. Quando o prefeito Eduardo Paes estabeleceu a meritocracia e chocalhou árvores. Estava todo mundo naquele marasmo. Sou servidora há 25 anos e eu tenho aquele limite que eu posso ir. Uma vez que eu entrei aqui como agente da administração, eu posso ter um cargo comissionado, mas eu jamais vou ser promovida a não ser por novo concurso público. Dentro do cargo comissionado, você vai acumulando saberes. É difícil numa área técnica alguém tirar você para colocar outra pessoa. Você então fica a vida inteira na mesma função. Faz hoje um pouquinho e amanhã um pouquinho, e tanto faz. Não se absorve novidade. Não há desafio nenhum. Com meta e objetivos você exige um pouco mais. Em termos de engajar os servidores, nada melhor. Acaba orientando para o resultado.

O Entrevistado (E7) considera que incentiva e melhora a execução dos trabalhos. Foi de certa forma bom para o município e bom para o funcionário público também. O servidor público infelizmente se acomoda e cumpre somente o trivial. Tudo isto tira a máquina da inércia. E7 comenta:

Penso que verdadeiramente que incentiva e determina na melhora de execução dos trabalhos. Se a pasta atingir determinada meta, era liberado um bônus. O fator motivador foi esse e deu certo. Algumas pastas não conseguiram atingir. Foi de certa forma bom para o Município e bom para o funcionário público também. Há um setor específico que controla isto. O servidor público infelizmente se acomoda e cumpre somente o trivial. De uma maneira geral ele não quer crescer e se acomoda. As reuniões das Secretarias com relação às metas passaram a ser discutidas. O Secretário de uma pasta falava na frente dos outros o que ele estava fazendo, e dentro deste sentido a parte de incentivar o servidor veio a fazer mais entregas, a pasta também entregou e se bate a meta. O que está se fazendo lá que eu posso me encaixar, ou seja minha pasta, sem precisar criar coisas isoladas. Você neste caso usa a máquina pública em seu benefício, com custo menor. Tudo isto tira a máquina da inércia.

O Entrevistado (E8) não diz que é determinante, mas estimula para um alcance muito acima do que seria capaz. O resultado médio todos alcançam. E8 comenta:

Eu não diria que é determinante, mas um fator que ajuda muito. Estimula bastante, e no alcance dos resultados muito acima do que aquela pessoa seria capaz. O resultado médio todos alcançam. Isto exige outro esforço. Uma coisa é andar, outra é correr. Havendo a cenoura no final, é bem-vindo, alinhado ao esforço maior.

O Entrevistado (E9) considera que existe muita discussão sobre o assunto. Servidor público está ali para trabalhar. Por outro lado, se os resultados são alcançados, porque não o bônus. E9 comenta:

Existe discussões de colegas de prefeitura que são a favor, outros acham injustos e são contras. De acordo com o modelo, se você alcança resultados, você tem a possibilidade de receber o bônus. Outros acham que servidor público está aqui para trabalhar e o bônus não é correto. Olhando por outro prisma, os gestores têm um percentual maior que os distribuídos aos demais colaboradores. De forma lógica ele tem que empurrar todo mundo. Mas por outro lado quem faz o trabalho físico recebe muito pouco. Isso gera insatisfação. O problema está na pactuação, e não se é válido.

O Entrevistado (E10) considera que não é determinante.

O Entrevistado (E11) considera uma parte importante no processo. Devido ao limitante orçamento, estão estudando outras formas de motivação. Os funcionários acostumaram por sete anos e quando você retira, tem um impacto. E11 comenta.

Na minha parte é uma parte importante neste processo. A Prefeitura com esta questão de orçamento muito limitado neste momento, está estudando outra forma de motivar as equipes. No passado existia este bônus tanto para gestores como para servidores (acordo de resultados). Isto não está sendo previsto mais no novo plano estratégico, mas está sendo estudado outras formas de motivar as equipes, ou seja, buscar este engajamento. Não é impossível mas poderia ser uma forma mais fácil de buscar este engajamento. A retirada causa um descontentamento dos servidores. Você acostumou por 7 anos, e quando você retira tem um impacto. A Casa Civil está estudando o assunto.

O segundo tópico, constante da tabela 5, “IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS”, contém duas perguntas-chaves representadas pelas perguntas e respostas 5 a 6. Espera-se identificar com as respostas dos entrevistados como o nascimento das políticas e o monitoramento de seus resultados aconteceram na Secretaria.

Pergunta 5: Com base na experiência vivenciada em sua Secretaria, de que forma as coalizões e arranjos políticos impactam na migração de um modelo burocrático para gerencial?

O Entrevistado (E1) considera que arranjo político significa uma composição de forças. Se for para ajudar, sem problemas, entretanto, não ocorre assim. Há sempre uma barganha que atrapalha. E1 comenta:

Arranjo político significa uma composição de forças. Estas forças se acham no direito de participar da máquina. Eu quero participar e te ajudar. Risco nenhum, problema nenhum. Entretanto não ocorre assim. Eu te ajudei a te eleger e eu quero a secretaria tal, assim funciona o arranjo para colocar meus amigos, dificultando o modelo. As composições políticas não deveriam impedir, mas hoje elas impedem neste quesito. Quando você depende de concurso, há um equilíbrio. A forma de passar para um nível maior depende deste arranjo político. Que diferença faz governos diferentes concederem aposentadoria sendo de partidos diferentes? Em princípio nada pois segue uma regra. Acontece que a hierarquia é modificada e um passa na frente de outro devido à política. Eu sou amigo do secretário, então minha obra sai. Por mérito isto não acontece.

O Entrevistado (E2) considera que a visão hoje é a de tratar temas e não Secretarias. Se ampliar-se a visão das Secretarias, isso pode se perder. E2 comenta:

A visão do gestor maior que é o chefe do executivo, isto pode impactar. A visão hoje é tratar temas e não Secretarias. Se voltar a ter muitas secretarias e dividir os temas isto pode se perder da visão de onde quer se chegar. A SMUIH tem visão urbanística, mobilidade, da parte de política habitacional indo nesta direção. Se mudar o chefe do Executivo com visão de ampliar as Secretarias, isto pode se quebrar. A visão hoje é temática.

O Entrevistado (E3) considera que na Secretaria SMUIH há pouco impacto, pois é uma área muito técnica. Mesmo tendo uma demanda política por projeto de lei ou por um processo, quando chega, desce para o técnico, pois há um regramento muito forte. Um viés político com técnico, como já houve, faz bem à organização. E3 comenta:

Na gestão passada houve a tentativa de um modelo gerencial, feito por exemplo pelos líderes cariocas. Na secretaria SMUIH há pouco impacto, pois normalmente são pessoas técnicas nomeadas para as funções, seja arquitetos ou engenheiros. Somente houve o Alfredo Sirkis como político que veio a ocupar de forma política carga importante. Os atuais são internos com bastante reconhecimento interno. Há uma ingerência política, sim, que acaba

gerando repercussão. Mesmo tendo uma demanda política por projeto de lei ou por um processo, quando chega, desce para o técnico pois há um regramento muito forte. Entretanto, há outros órgãos que são muito ao sabor da política. Há diretriz política do prefeito, mas caminha sempre seguindo as regras, procedimentos e leis. A vantagem de um político com viés técnico, como foi o Índio da Costa, faz bem à organização. Foi feita sobre uma gestão técnica.

O Entrevistado (E4) considera que todas as pessoas que estão à frente da subsecretaria são técnicas. Sem dúvida o político atrapalha, porque fatia. Há um loteamento. A questão tem que ser “ganha-ganha” ou a sociedade perde. E4 comenta:

Basicamente todas as pessoas da Secretaria que estão à frente da Subsecretaria são técnicas. Mas no que você traz à política e fatia, fulano é de um partido ou de outro, claro que impacta. Cada um puxa a brasa para sua sardinha. Não é uma integração e sim um loteamento. Não se consegue ser uma única coisa e sim uma cabeça voltada para o alinhamento político. Quem vem é político. Temos que olhar uma maioria para poder passar o modelo por outro lado, uma vez que sempre irá permear esta solução. A questão é ‘ganha-ganha’ ou a sociedade perde de alguma forma. Você acompanha o seu político ou não. Tem que checar se está fazendo certo.

O Entrevistado (E5) considera que priorizar o setor público de carreira é um bom exemplo. Deveria ser por força de lei, para evitar nomeação de extraquadro. É essencial criar critérios técnicos para as posições. E5 comenta:

O primeiro ponto está relacionado à nomeação de cargos. Os cargos comissionados e os cargos chaves. Priorizar o setor público de carreira é um bom exemplo. Isto não pode ficar limitado ao estilo ou vontade do secretário ou do gestor. Isto deveria estar definido por força de lei, para evitar nomeação de extraquadro. O caso da Caixa Econômica, um banco tem uma média de 6 a 7 vice-presidentes. A Caixa tem mais de 15 e todas passam por indicação política. Um número mínimo de servidores atingiu esta posição. Isto vai depender do perfil da pessoa, mas é essencial criar critérios técnicos. Isto compromete o resultado na ponta.

O Entrevistado (E6) considera que arranjos políticos vão acontecer independentemente do modelo, mas impactam no resultado. E6 comenta:

Eu não diria que impacta em modelos. Arranjos políticos vão acontecer independente do modelo. De qualquer forma impactam no resultado. Quando você está implementando uma política pública, é importante saber para que é para aonde se vai. Agora quando entra este fator político com intenção de uma emendinha, porque sou vereador desta área, o modelo é o que menos interessa.

O Entrevistado (E7) considera que os arranjos existem e que podem, assim, ser preenchidos desde que com gente que tenha experiência. E7 comenta:

Como a gente vive neste meio, e tem os poderes, que tem que funcionar. Tem que existir uma sensibilidade política pelo administrador e pelo gestor e abaixo do gestor com relação à política. Quando se fala em arranjo, a gente pensa nos interesses focados na política, que não deveria ser o caso. Se ele

vai trazer alguém da confiança dele, e o cara é um excelente técnico que vai contribuir para a máquina, e uma excelente decisão. Veio por um arranjo político sim, mas conhecia a máquina pública. O problema é quando não se tem experiência, com foco apenas político. Aí atrapalha. O que se conseguiu fazer num curto espaço de tempo, ninguém conseguiria. Tendo experiência, deva ser visto com bons olhos.

O Entrevistado (E8) considera que o arranjo político sempre houve. O importante é trabalhar para a cidade. Se não der certo, todos perdem. E8 comenta:

O arranjo político sempre houve, e o impacto no modelo. Estamos acostumados a trabalhar seja com que for. Pode mudar o prefeito, mas eu vou trabalhar para ele da melhor forma possível porque eu trabalho para a cidade. Se não der certo, a cidade e eu vamos sofrer. Não consigo enxergar uma diferença.

O Entrevistado (E9) considera que as coalizões impactam quando da descontinuidade de algumas ações. E9 comenta:

Coalizões e arranjos políticos impactam quando da descontinuidade de algumas ações, principalmente pela mudança constante de gestores. O gestor tem que acompanhar e empurrar o time para realizar as metas. O problema é que isto muda muito, o gestor sai do dia para noite. E fica a pergunta: quem será que vem? Este é um grande problema.

O Entrevistado (E10) considera que é normal, trata-se de política sem orçamento.

O Entrevistado (E11) considera que provocam impactos à gestão. O principal não é se a nomeação é política ou técnica. Importante é colocar as pessoas certas nos lugares certos. E11 comenta:

A implantação do modelo gerencial na Prefeitura através do sistema de gestão de alto desempenho buscou ser feita por lei, o que dificulta um pouco estas variações em função das decisões políticas. Ou seja, você institui mais como uma ação de estado do que de governo. Mas sem dúvida estas variações na gestão em função da política têm um impacto. O principal não é se a nomeação é política ou técnico. Importante é colocar as pessoas certas nos lugares certos. Se a indicação é política ou não, se está preparado para exercer aquela função não há problema. Se o prefeito estiver engajado em instituir a gestão técnica, você terá sucesso independente se é político ou não.

Pergunta 6: As indicações políticas ajudam ou atrapalham o resultado?

O Entrevistado (E1) considera que atrapalham, quando estas indicações acontecem na estrutura de decisão da burocracia.

O Entrevistado (E2) considera que quando o foco e a diretriz continuam, conhecendo-se o tema, mesmo sendo de fora, nada acontece. Às vezes, quem vem de fora pode

ter uma melhor qualificação. O programa “QUEM SOMOS NÓS” buscou identificar as potencialidades. E2 comenta:

A visão de foco continua, neste ponto o aspecto político ajudou, nesta visão, mantendo a diretriz. No caso da SMUIH ajudou pois veio de dentro. Se nomear alguém que conhece o tema, que aceita a opinião da estrutura, isto pode dar certo. A própria mídia se encarrega de debater e colocar a dúvida. Às vezes quem vem de fora pode ser melhor pois pode ter uma melhor qualificação. A própria estrutura expurga. Por esta razão é preciso olhar com cuidado. O programa Quem Somos Nós buscou identificar todas as potencialidades. Na hora de um movimento na administração, você pode aproveitar uma pessoa certa no lugar certo.

O Entrevistado (E3) considera a mesma resposta já informada na questão 5 anterior.

O Entrevistado (E4) considera que depende. Há bons profissionais e profissionais ruins e medíocres. E4 comenta:

Depende. Eu convivi com muita gente boa e também com muita gente medíocre. Hoje chega uma garotada que acha que ninguém sabe nada, assim como chega gente que oxigena e traz postura nova.

O Entrevistado (E5) considera que gente despreparada faz a equipe não performar. Lamentavelmente, estes cargos são ocupados por estranhos ao quadro, o que não se justifica. São gratificações que não se justificam, pois são pequenas e contribuem para o desestímulo. E5 comenta:

Se acertar na escolha ajuda. Eu tive oportunidade de conviver com gestores despreparados, desqualificados, mesmo que o setor seja interessante. O que acontece, a própria equipe não performa. Também já houve gente de fora de uma capacidade gerencial, uma visão de mundo, contemporânea, moderna muito boa. Não podemos ficar refém de uma escolha. Nos setores chaves da Prefeitura devem estar ocupados por pessoas chaves de dentro. Na própria Secretaria, o salário é muito baixo. Para o servidor público, aquilo é incorporado ao se aposentar. Lamentavelmente, estes cargos são ocupados por estranhos ao quadro, o que não se justifica. São gratificações que não se justificam pois são pequenas e contribuem para o desestímulo.

O Entrevistado (E6) considera que há os dois lados. Gente que soma e gente que vem assinar o ponto. E6 comenta:

Depende, já vi indicação política extremamente feliz que trouxe experiências do setor privado e uma visão de fora que somou. Infelizmente esta mudança do mundo moderno muitas vezes não alcançamos. Também já vi gente que vem assinar o ponto.

O Entrevistado (E7) considera que pode ajudar a máquina, se não trabalhar em benefício próprio. E7 comenta:

Se eles tiverem uma coisa focada, para ajudar a máquina, não só política, isolada, apenas um acordo de cavalheiros entre os políticos para ocupar uma pasta, trabalhar em benefício próprio, ele ajuda.

O Entrevistado (E8) considera que depende. Pode existir, desde que se cerque de gestores técnicos para fazer a gestão. E8 cita:

Depende da indicação. Os dois. Dependendo do gestor, o que acontece e que tem que se cercar de gestores técnicos para poder fazer a gestão. O político pode costurar acordos e ajudar. Pode também por outro lado não querer entender o modelo e atrapalhar.

O Entrevistado (E9) considera que uma boa decisão política pode ajudar o modelo. Gestores que não navegam bem ou políticos que não entendem o resultado necessário são problemas. E9 comenta:

Pode ser das duas formas: no nosso modelo democrático. Precisamos de decisão, muitas vezes acima da técnica. É preciso ter uma boa articulação política para mudar em prol dos resultados. Às vezes aparecem gestores que não estão com estes objetivos, ou que não navegam bem nesta praia. Eu não vejo problema ter o político como parte, desde que este tenha visão do resultado. Se ele não tem a visão, logicamente ele não vai atrás dos resultados e não ajuda o time.

O Entrevistado (E10) considera que o melhor é utilizar pessoal de carreira.

O Entrevistado (E11) comenta que depende. Pode atrapalhar, mas não necessariamente vai atrapalhar.

O terceiro tópico constante da tabela 5, “AMBIGUIDADES E INCERTEZAS”, contém uma pergunta-chave representada pela pergunta e resposta 7. Espera-se identificar com as respostas dos entrevistados como a Secretaria lidou com as reações internas.

Pergunta 7: Como foi contornado o receio dos servidores com a mudança e incertezas?

O Entrevistado (E1) considera que não foi contornado. O atual prefeito rompeu a estrutura hierarquizada na cabeça e exonerou todos. Ainda não houve uma reorganização. E1 comenta:

Não foi, pelo contrário. Não foi contornado, como foi exacerbado a incerteza. A estrutura hierarquizada mudava na cabeça. Para baixo era todo por mérito e estruturada. O Marcelo Crivella rompeu com isso, exonerou todos sem

nenhum critério. A Prefeitura até hoje sofre com isso. Vários sofreram, ficando 4 meses sem nenhuma decisão. Ainda não houve uma reorganização.

O Entrevistado (E2) considera que a mudança nas Secretarias e a visão propriamente nova trouxeram muita insegurança. Juntar temas que pouco se comunicam gera instabilidade. Tem que haver uma política de comunicação permanente, comunicando com a sua base. E2 comenta:

A comunicação com o servidor tem que ser permanente. Quando você unifica Secretarias, e tenta mudar a visão, há muitos avessos a mudanças que ficam inseguros. Você pode juntar temas que pouco se comunicavam e isto pode gerar uma instabilidade. Os servidores são cargos efetivos e concursados em sua maioria, bem maior que extras quadros e comissionados. Então quando você junta temas isto traz insegurança. A rádio corredor aliada a WhatsApp é muito rápida, as vezes você pode ser mal interpretado numa fala e vira um problema. E preciso entender o que a sociedade precisa. Tem que ter uma política de comunicação permanente, comunicando com a sua base.

O Entrevistado (E3) considera que há muita gente insatisfeita com a mudança. A pesquisa "QUEM SOMOS NÓS" abriu a conversa para contornar a insatisfação. E3 comenta:

Teve muita gente insatisfeita com as mudanças, mas normalmente o funcionário público não trabalha nem com motivação nem com incerteza. Ela quer ter certeza que vai receber o salário e a aposentadoria. Se há incertezas sobre salários em dia, isto gera condição de desmotivação. Há também pessoas indiferentes, pessoas insatisfeitas e insatisfeitas. Houve uma pesquisa "QUEM SOMOS NÓS" que abriu a conversa para contornar a insatisfação ou oportunidades. É preciso tratar os assuntos que foram registrados.

O Entrevistado (E4) considera que as pessoas estão desmotivadas pela paralização de quase tudo, com pouca diretriz. E4 comenta:

As pessoas estão muito tristes que nada está acontecendo. Houve um passado de muitos eventos para traz, como Copa, Olimpíada, que as pessoas corriam. Hoje eu vejo as pessoas sem motivação pela falta de diretriz. É preciso chegar a um denominador comum.

O Entrevistado (E5) considera que na SMUIH foram prestigiadas pessoas para as funções-chaves de carreira. Cabe destacar que a assessoria pessoal dos secretários pode ser gente de fora, de sua confiança. E5 comenta:

A cada 4 anos se altera o prefeito. Eu não sei se foi contornado, mas a alternativa houve. No caso da SMUIH, O Secretário procurou preservar ou nomear pessoas da estrutura. Uma coisa é ter sua assessoria pessoal que dá apoio ao seu estilo de trabalho. Marco Maciel tinha um ritmo alucinante, e teve que ser montado 3 turnos para atender a sua necessidade. A gestão da máquina e preciso usar pessoas que passaram no concurso. O princípio da meritocracia e ainda muito tímido, para ascender a funções mais altas. Não é possível já sentar na janela. O primeiro escalão e as áreas técnicas da SMUIH

têm 95 % de pessoas de carreira. A área administrativa, gestão e apoio é que são diferentes.

O Entrevistado (E6) considera que o servidor está acostumado com mudanças a cada quatro anos, com vários modelos diferentes sem muita continuidade. E6 comenta:

Incerteza é terrível, ainda mais com servidor público. Ele quer estabilidade, agora mudança sim, até porque já está acostumado a cada eleição. São vários modelos diferentes, sem muita continuidade. Quem faz o orçamento do primeiro ano é o prefeito anterior. Na prática o novo prefeito muda tudo e não segue o plano do prefeito anterior.

O Entrevistado (E7) considera que ninguém está preparado para mudança. Ao darem respostas a toda a sociedade e o recado sobre como pretendem trabalhar, acalmaram o time. Gente honesta e com ficha limpa fica. E7 comenta:

Nós não estamos preparados para a mudança. É preciso chamar as pessoas para demonstrar que o foco principal é o cidadão. O que ajudou a amenizar, foram algumas metodologias. A principal para mim foi dar a resposta toda a sociedade, dizendo que queria trabalhar com gente honesta sem nenhuma restrição, em nenhum órgão. Muita gente que quis entrar na máquina já sabia. Não existe problema, mas é preciso trazer as certidões diversas. Esta questão da honestidade, trouxe uma confiança para quem trabalha na máquina. Não basta ter experiência. Alguns já foram embora. Isto acalmou muito. Ou se passa no clivo ou não. Paralelo a isso, foi conversar com os servidores sobre os interesses dos objetivos que o Crivela tinha em mente, nada ligado à igreja etc. esta associação foi desmontada. Quem está na máquina, se for para continuar e está satisfeito, vai continuar. As reuniões seguiram neste critério e com isso foi se acalmando. O ruído acabou.

O Entrevistado (E8) comenta que algumas ações iniciais são comuns, como parar e analisar os contratos. Uma hora tem que andar. As explicações sobre onde se quer chegar começam a detalhar o modelo e tudo anda e volta ao normal. Não comunicar é o maior erro. E8 comenta:

O governo teoricamente muda a cada 4 anos. Isto depende muito da postura do prefeito. Num primeiro momento cortar custos e mandar parar é normal. Congelar contratos entre outros. O primeiro momento é um baque. Mas é aí, tem que andar. O impasse não vai se resolver e ninguém vai pedir demissão. Então tudo vai continuar e bola para frente. O político quando alinha e explica porque faz e onde quer chegar é ótimo, mas quando se toma medidas e nem se sabe onde quer chegar, está perdido. Vamos apertar aqui porque lá na frente vamos rever isso. Isto é o melhor a fazer. A rádio peão corre muito. Não comunicar é o maior erro.

O Entrevistado (E9) considera que alinhando o estratégico e desdobrando os objetivos, com comunicações institucionais, tudo se resolve. E9 comenta:

Dois caminhos: Pelos próprios servidores uma adaptação ao novo modelo de gestão. Por um outro lado, com as comunicações institucionais. Isso dá aos servidores uma tranquilidade para continuar a tocar o barco. Através do planejamento estratégico, desdobrando os objetivos. Eu já sei para onde tem

que ir. Isto tem que estar claro, senão fica sem direção e se perde muita energia.

O Entrevistado (E10) considera que o tempo tem feito esta transição e ajustes.

O Entrevistado (E11) considera que, ao demonstrar a coisa certa a se fazer, independentemente de posicionamentos, tudo acaba se resolvendo. E11 comenta:

O servidor convive bem com isso apesar de ocorrer discórdia e posicionamentos, convicções políticas. Você não tem que contornar. Você tem que demonstrar a vontade de fazer a coisa certa, porque de certa forma nós funcionamos aqui como um guardião da cidade, para combater os problemas que advém das questões políticas. Quando a gente vê que a gestão quer fazer a coisa certa, não há nenhum problema.

O quarto tópico constante da tabela 5, “RESULTADOS”, contém seis perguntas-chaves representadas pela pergunta e resposta 8 a 13. Espera-se identificar se ocorre o problema de desalinhamento de objetivos entre a Prefeitura e a Secretaria, no que diz respeito a resultados da Prefeitura.

Pergunta 8: Você acha importante que os gestores da Secretaria se identifiquem com os projetos e metas estratégicos? Por quê?

O Entrevistado (E1) considera importante a identificação com as metas e o envolvimento. E1 comenta:

Acho porque ele tem que estar envolvido. Todos nós somos envolvidos por metas e estratégias. Imagina que eu quero comprar uma casa. Tem que ter estratégia para agir. Sua família tem que estar envolvida senão seu filho vai à noite, sua esposa viaja, sua filha gasta dinheiro em joias e você não compra nada. Na administração pública, o objetivo tem que estar fora da máquina, no caso atender a população.

O Entrevistado (E2) considera fundamental. Com alguém identificado com um projeto, ele vai ficar desburocratizado de qualquer forma. Como vai se aferir meta, premiar, se a pessoa não sabe nem o que está fazendo ali. E2 comenta:

Fundamental. Por eles precisam de engajamento. Se estiver se identificado com o projeto, o projeto é desburocratizado. Até para a sociedade, e preciso entender para saber o que pode e o que não pode. Como vai se aferir meta, premiar, se a pessoa não sabe nem o que está fazendo ali.

O Entrevistado (E3) considera fundamental para se conseguir realizá-lo, uma vez que há resistências locais. Há projetos interessantes e outros não. É preciso trabalhar nos dois, mesmo que sejam estatutários. O sistema se desgasta porque nem todos aderem. Numa empresa privada, seriam literalmente demitidos. E3 comenta:

É fundamental porque senão não tem a condição de trabalho. O planejamento fragmentado gerou um resultado fragmentado. Na nova direção de simplificar a legislação, houve conflito no resultado porque as Secretarias trabalhavam localmente, ou seja, uma resistência a mudanças. Apesar do excelente quadro que tem muito conhecimento, há resistência para mudanças. Não é possível fazer projetos que somente lhes interessam. Entretanto há uma agenda do prefeito que atende a população mais carente. Tem que fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Ou seja, atender o prefeito no prazo dele. Fato é que tem pessoas que não pensam assim e são estatutários. Imagina que você tem uma equipe de 20 pessoas, mas na verdade você conta com 5. É um problema. Quem não adere, fica isolado. O sistema se desgasta porque nem todos aderem. Numa empresa privada, seriam literalmente demitidos.

O Entrevistado (E4) considera fundamental o desdobramento das metas estratégicas e identificação clara da parte que deve participar. A discussão interna é necessária até para pactuar. E4 comenta:

Com certeza. Se existe as metas estratégicas pela alta administração, eles vão poder implementar uma discussão interna para ver o que lhes cabe nestas metas e fazer acontecer. Esta discussão e espaço te leva a sair de um estado de paralisia, da indefinição, etc..

O Entrevistado (E5) considera que é preciso estar envolvido para que o resultado seja bom. Este não envolvimento acontece a toda hora. Um setor específico, muitas vezes, nem sabe o que está acontecendo e o projeto nem passou por lá. É por esta razão que alguns projetos falham. E5 comenta:

É preciso estar envolvido nestas metas estratégicas para que elas de fato possam ter um bom resultado. Geralmente você tem projetos e metas, e planos sem a participação e envolvimento do servidor público. Acontece a toda hora. Você tem uma determinada área da cidade que se fez um projeto paisagístico. De repente aquilo foi elaborado e o setor da Prefeitura responsável ou com afinidade com aquela matéria sequer foi consultado. Um exemplo está na área de fundações de parques e jardins que normalmente não participa. Tem que colocar uma lupa porque isso acontece. Há alguma briga política? Isto é um fato desagregador que acontece na Prefeitura. Isto é muito comum. Não sabe nada nem na execução. Neste caso, não se consegue contribuir. O profissional que tem memória e tempo na casa não é utilizado corretamente. É assim se tem um projeto que certamente dará errado. E é assim que nasce um projeto que ninguém sabe sua origem e ninguém participou. Isto e a gestão burocrática clássica.

O Entrevistado (E6) considera necessário, pois facilita o desdobramento. Se você comprou a ideia, você se empenha. E6 comenta:

Facilita o desdobramento, sendo mais assertivo. Existem projetos apaixonantes. Se você se identifica, a estrutura fica mais leve uma vez que você está identificado. Se você comprou, você se empenha mais assim como tudo na vida.

O Entrevistado (E7) considera que é necessária a identificação. Tem que estar em sintonia com a causa. Qualquer divergência tem que ser pontuada. Não há possibilidade de um gestor estar ali somente para bater ponto. E7 comenta:

Acho que tem que se identificar. Você tem que estar em sintonia com a causa. Se você tiver algo divergente, tem que ser pontuado e discutido para melhorar. Não vejo um gestor estar ali somente para bater ponto. Tem que se identificar e fazer andar. Se não pede para sair.

O Entrevistado (E8) considera que a identificação traz engajamento. E8 comenta:

Sim, com certeza. Quando você se identifica, você se engaja mais e contamina os demais para alcançar as metas. Isto ajuda a alinhar a estrutura.

O Entrevistado (E9) considera fundamental, pois o gestor pode colocar sua garra para acontecer e atingir as metas. E9 comenta:

Acho fundamental, porque intimamente, dentro de cada gestor, deva imbuir de mais garra para atingir as metas.

O Entrevistado (E10) considera fundamental. E10 comenta:

Sim, acho fundamenta”.

O Entrevistado (E11) considera fundamental, pois tudo parte dos gestores que devem participar desde a elaboração. O espírito de equipe vale muito nestas horas. E11 comenta:

“Fundamental. Tudo parte dos gestores. Engajamento dos gestores é fundamental. Para isso a gente tem que ter a participação deles em todo o processo, desde a participação na elaboração do plano estratégico até o seu desdobramento das nossas políticas setoriais. O Gestor é fundamental estar envolvido. É importante passar para a sua equipe este espírito, de saber qual a nossa participação num processo maior. Onde se quer chegar, qual a sua entrega e colaboração”.

Pergunta 9: Que padrões de desempenho e metas foram elaborados para acompanhar e monitorar os resultados?

O Entrevistado (E1) considera que mudar a legislação foi a maior meta estabelecida. Tendo a mesma aprovada, desdobrar as novas metas passa a ser mais fácil de realização. E1 comenta:

A decisão do Secretário foi modificar a legislação urbanística da cidade. Do jeito que estava, havia muita burocracia e ilegalidade. Ai quando você traça desempenho e meta, foi alterada a legislação para conseguir andar com monitoramento de prazo e desempenho sendo muito objetivo, pois se observou onde tinha que mudar.

O Entrevistado (E2) considera que as metas estão em elaboração, pois tudo é muito recente. O grande objetivo inicial é a legislação, de forma a possibilitar à SMIUH melhores resultados. E2 comenta:

Está em elaboração e revisão. Esta unificação ainda é muito recente na Secretaria. Está se buscando a simplificação da legislação e em breve terá uma melhor visão macro para estabelecer as novas metas.

O Entrevistado (E3) considera que as metas ainda serão elaboradas de 2017 em diante. O grande trabalho foi na legislação. E3 comenta:

Até 2016 tudo já estava regulado, sistema e metas, fichas que são acompanhadas. É um processo mais moroso que quando tinha metas alinhadas à remuneração. Está se fazendo um histórico para depois vincular a meta. Internamente estou tentando alinhar os processos além dos resultados. Não há um sistema oficial em uso. Está se delimitando o curto prazo para se estender.

O Entrevistado (E4) considera que as metas estão em definição. E4 comenta:

Não sei se o desdobramento já foi todo consolidado, apesar de ser possível visitar a qualquer momento. Os indicadores de quem somos nos está mapeado e estão em andamento. Por exemplo a cultura de RH precisa mudar. É preciso nos capacitar para fazer uma RH diferente. Para isso é preciso ter patrocínio, senão não muda.

O Entrevistado (E5) considera que o modelo de gestão e monitoramento está pronto e já testado na antiga gestão. Entretanto, não se sabe ainda as metas atuais que não foram pactuadas. E5 comenta:

Na gestão do Eduardo Paes, foi montado um modelo chamado Escritório de Gerenciamento Técnico, sofisticado, de controle e monitoramento. Um sistema que te alertava sobre desvios, seja do padrão de alcançar ou de alguma meta, com gente muito preparada, uma garotada de fora que aos poucos foram sendo absorvidos. Quando as metas não eram atingidas se acendia a luz amarela, seja pela questão financeira ou física. Não sei como funciona na gestão atual, mas algo com muito profissionalismo. Sem demagogia. Funcionou.

O Entrevistado (E6) considera que o modelo está pronto para ser usado, porém, as metas não estão instituídas. E6 comenta:

Tem monitoramento, levando em conta que este ano ainda não foi trabalhada meta. Foi criado um escritório de monitoramento destas metas, todo o modelo e padrão, descrição da meta, a métrica, e como se media. Ao final se apura o que se alcançou e aí se traduzia num bônus, monitorado pelo órgão da casa civil. O modelo, entretanto, parou. A meta não está instituída. Esta é a incerteza que o servidor tem que trabalhar.

O Entrevistado (E7) considera que nestes primeiros meses foram identificados os gargalos, sendo trabalhados como metas. E7 comenta:

Tenho pouco conhecimento desta área para falar em detalhes sobre este assunto. Os subsecretários levam direto para o Secretário. Na realidade, havia uma reunião semanal, que tinha uma pauta para falar. Toda a documentação que entra tem um prazo para rodar. Se este prazo estivesse extrapolando, não dá para passar do prazo. A identificação do gargalo passou a ser olhado. Por que demorou mais aqui?? Nestes primeiros meses foi identificado onde estava o problema e assim, com controle se evitou o desvio. Há registros de agradecimentos pela melhoria. Chamamos o órgão externo nos desvios para alinhar o que estava acontecendo e como estávamos resolvendo. Esta transparência foi melhorando.

O Entrevistado (E8) comenta que as metas ainda estão por ser definidas. E8 comenta:

No plano estratégico há as metas iniciais. O desdobramento ainda está em discussão.

O Entrevistado (E9) comenta que as metas são controladas pela área de gestão. E9 comenta:

Seria interessante conversar com a Coordenadoria de Monitoramento e Resultados. As metas elaboradas e a forma de monitoramento que são feitas através dos assessores de projetos e metas são controladas pela área de gestão. Ele é o nosso link com a Casa Civil.

O Entrevistado (E10) comenta não ter conhecimento. A área de gestão tem melhores informações.

O Entrevistado (E11) considera que as metas estão sendo revistas, devido aos limitantes de orçamento. As propostas se tornaram inviáveis. E11 comenta:

Ainda estamos muito em função da administração central da Prefeitura. No ano passado iniciou o plano de metas, mas este plano de metas retratava o que estava no maior, e como se distribuía nos nossos projetos. E um material ainda não foi validado e está sendo revisto em função do orçamento. Isto impactou muito nossas propostas, na verdade estavam inviáveis. Neste momento estamos revendo, a versão final ainda não foi publicada. Há os projetos e programas que vão contribuir, muito legal.

Pergunta 10: As metas são objetivas, desafiadoras e claras ou são subjetivas?

O Entrevistado (E1) considera que são objetivas, claras e precisas. E1 comenta:

As metas foram muito objetivas especificamente neste trabalho, pois se observou onde se tinha que mudar.

O Entrevistado (E2) considera que devido ao fato de estarem em elaboração, são ainda subjetivas. E2 comenta:

Como ainda está na revisão, entendo que estão ainda subjetivas para que possa desenvolvê-las para torná-las mais claras e cobrar.

O Entrevistado (E3) considera que a meta máster de modificar a legislação foi atingida. A meta do sistema de licenciamento pela internet está em andamento. E3 comenta:

Terminar os projetos de leis e códigos das subsecretarias, foi terminado sendo uma meta máster e também objetiva. Uma outra foi o sistema de licenciamento via internet que está sendo liberado.

O Entrevistado (E4) considera que a meta ainda está sendo revista. E4 comenta:

Está sendo revisto, mas são desafiadoras. Todo mundo perdeu dinheiro nesta gestão e de uma maneira geral todos estão muito desmotivados.

O Entrevistado (E5) considera que a maioria das metas era subjetiva, mas quem não contribuía era expurgado. Havia um estímulo. Isso, sim, é contemporâneo e moderno. E5 comenta:

A maioria é subjetiva. Neste atual modelo que a gente vive é ainda subjetiva. Deveria ser objetiva e desafiadora. Isto dava como resultado o tal bônus, e isto traz o resultado, que era aplicado a gratificação e se distribuía de alguma forma. Isto funcionou com bom resultado. Havia um estímulo. Você estava estimulado e envolvido sabendo do bônus. Você contribuía e quem não contribuía era enquadrado pelos colegas. Era obrigado a mudar de área. Isso, sim, é contemporâneo e moderno.

O Entrevistado (E6) considera que são objetivas, pois o escritório de projetos não aceita algo subjetivo. O ideal é segmentar o negócio para definir bem as metas. E6 comenta:

São. O próprio escritório já não aceita se não for assim. As metas de uma forma geral se comportam diferentes entre áreas. Imagina uma meta de cadastramento que as pessoas não estejam comprometidas. Como fazer já que o servidor não está comprometido. Uma área ganha e outra não está nem aí. Às vezes é preciso segmentar o negócio.

O Entrevistado (E7) considera as metas objetivas, mas limitadas pelo orçamento e por influências e acontecimentos externos. E7 comenta:

As metas são objetivas, mas o que pesa muito é o orçamento. Uma encosta que cai, o dinheiro precisa atender a esta emergência e é remanejado. Algumas decisões do poder judiciário atrapalham as metas. Tem que atender e os desvios começam por esta consequência. Alguém vai ficar sem.

O Entrevistado (E8) comenta que as metas estão sendo construídas.

O Entrevistado (E9) considera que são objetivas, mas limitadas para serem alcançadas devido ao orçamento. E9 comenta:

Acho que são claras e objetivas, desafiadoras em termos quantitativos, mas alcançar estas metas sem recursos é muito difícil.

O Entrevistado (E10) considera não ter conhecimento. A área de gestão tem melhores informações.

O Entrevistado (E11) considera que as metas são bem definidas e claras, entretanto, algumas são de esforço. E11 comenta:

Nossas metas sempre buscam no planejamento interno metas finalísticas e de resultado. Algumas metas são de esforço e não tem jeito, de licenciamento, mas as principais metas são de resultados.

Pergunta 11: Metas não isoladas, ou seja, compartilhadas, seriam uma boa solução?

O Entrevistado (E1) considera que seria uma boa solução, pois a gestão pública é compartilhada, independentemente da causa. É necessário trabalhar a matricial. Um processo de gestão envolve o conjunto. E1 comenta:

Seria uma boa solução. A gestão pública e compartilhada. Se as metas não forem, então não resolve. Imagina atender uma pessoa no hospital com pressão alta. Mas o que gerou o problema? Deveria ser tratado em conjunto para entender a causa. É preciso ser mais matricial, mais processo. Eu quero reduzir a fila no hospital. Se trabalhar no processo de gestão, e preciso identificar porque as pessoas estão na fila. Imagina uma overdose de tuberculose na Rocinha. E preciso melhorar a condição da Rocinha, melhorar a Rocinha resolve a fila. Um processo de gestão envolve isso, pois envolve todos em torno. É preciso ter certeza do que está acontecendo, sem eu acho.

O Entrevistado (E2) considera que seria ótimo, mas que não está aplicado desta forma devido ao orçamento, sendo o calcanhar de Aquiles. E2 comenta:

Metas compartilhadas macro das metas seria ótimo, mas não está aplicada desta forma. Visão macro da meta. O limitante é o orçamento. Eu posso muitas vezes ter metas arrojadas e buscar atividades do exercício seguinte e não ter eco no orçamento. Não se refletir no orçamento é o calcanhar de Aquiles na administração pública em geral. Se não fizer isso pode estar trabalhando com metas inaplicáveis. Este é o grande desafio pois os recursos são limitados, o que se sabe que a sociedade necessita, o que se tem e o que pode se fazer. Há prioridades que limitam. O grande desafio é alinhar meta macro ao orçamento. Os recursos são limitados (humanos, financeiros).

O Entrevistado (E3) considera a alternativa muito boa, mas não se encaixa com perfeição em qualquer lugar. No caso da SMUIH, com a Rio Urbe não se encaixa bem, porque não são funcionários de carreira lá. E3 comenta:

Metas compartilhadas na estrutura são boas. Metas do SMUIH conectadas com Rio Urbe é um problema, pois aqui é de carreira e lá não é. Por esta razão não funciona.

O Entrevistado (E4) considera que é uma excelente decisão. Na verdade, tudo trabalha junto. Temos que desdobrar a missão, visão e valor. E4 comenta:

Com certeza. Urbanismo, Planejamento de Obras Urbanas e de Habitação, Desenvolvimento da Cidade e Infraestrutura. O que precisamos de obras e que habitações? Este é o grande processo. Temos que fazer isto, que é o desdobramento de missão, visão e valor. Se ainda não está ideal, podemos discutir com o tempo.

O Entrevistado (E5) considera uma excelente solução, metas globais. Não há como virar as costas e dizer que o problema é de outra área. E5 comenta:

Uma excelente solução. Metas globais. Se você pega está secretaria com meio ambiente, aí o impacto é perfeito. Imagina que o profissional vai olhar um problema viário. Neste caso ele não olha só o viário. Ele olha também o ambiental e outros necessários e envolvidos. Não se vira as costas e o problema e do outro.

O Entrevistado (E6) considera ser muito boa solução.

O Entrevistado (E7) considera que não há como não ser compartilhada em relação à gestão, mas em relação a outras pastas há pouca maturidade. As metas não são discutidas em conjunto e as visões são diferentes. O problema não está na execução, mas na questão sobre de qual orçamento vem o dinheiro. E7 cita:

Elas não podem nem ser não compartilhadas, senão se torna irreal. A área da gestão que cuida do orçamento tem que estar envolvida, senão ficara solto. Com relação a outras pastas, acredito que não estamos totalmente maduros no conjunto total. A Secretaria unificada aumentou até porque se trata agora de apenas 1 time, e não 3 times. A secretaria de educação quer construir uma escola. Quem executa é a Rio Urbe. Este dinheiro sai de onde? Se sair daqui, estaremos tirando o dinheiro para cobrir a Educação. Ou seja, o problema não está na execução. Aí você consegue manter as suas metas. Isto é uma orientação do Tribunal de Contas, que veio a ajudar. O dono só tem um, repassar o problema para o outro é fácil.

O Entrevistado (E8) considera uma boa solução, porque em conjunto tudo é melhor definido, somando-se ao fim, mas em termos práticos é muito difícil. Não conseguem somar forças. O importante é união neste momento de crise. E8 comenta:

Eu acho que sim pelo menos na teoria. Todo trabalho compartilhado por um grupo maior, sempre o resultado é maior. Se somam. São visões diferentes e maiores discussões. Em termos práticos isto é muito difícil. Secretarias diferentes e gestores diferentes. Cada um tem sua dificuldade, problemas e limitações. Quando se juntam, não conseguem somar forças facilmente. Acabam brigando por recursos. Acho que tudo partilhado é bom. Meio ambiente é fundamental. Na prática não é tão fácil, pois os interesses acabam sendo diversos. Tem que se insistir nisso. Se não houver algo para unir principalmente neste momento de crise, fica mais difícil ainda.

O Entrevistado (E9) considera que há pouco compartilhamento de problemas entre áreas e, conseqüentemente, o orçamento também sofre, pois sempre algum lado fica

descoberto. Resolver os problemas da cidade é difícil, porque envolve várias áreas.

E9 comenta:

Há um complicador se fosse bem aplicado. Alguns exemplos que a gente conhece. Vou te dar um exemplo: A Geo Rio tinha uma meta compartilhada com a Habitação que era tirar pessoas da área de risco. O que aconteceu na prática. A Geo Rio fala que irá retirar tantas pessoas / famílias numa área tal. Arrumar lugar para o pessoal é uma meta da habitação, mas não foi prevista, não existe recurso. Para fazer a contenção da encosta, está previsto um orçamento. Entretanto não foi compartilhado com a habitação tal problema. Aí vem o MP e exige que a Habitação retire as pessoas. É um problema na cidade.

O Entrevistado (E10) considera a ideia boa, mas o produto final não é muito bom.

O Entrevistado (E11) considera que as metas são compartilhadas seguindo uma pirâmide até o nível mais tático. Cada um sabe sua parcela nesta totalidade. E11 comenta.

As metas são compartilhadas, inclusive as grandes envolvem mais de uma secretaria. Há as metas individuais também, seguindo uma pirâmide até chegar no nível mais tático. O mais importante cada uma sabe sua parcela nesta totalidade. Qual meta estratégica você está participando. Todos sabem sua parte do quebra cabeça.

Pergunta 12: Há algum *benchmarking* sendo seguido, alguma prática de modelo ou modelos externos para alcançar resultados?

O Entrevistado (E1) considera que não há nenhum *benchmarking* em uso, apesar de vários deslocamentos e reuniões. Não há uma pauta para isso e tem que ser estruturado. E1 comenta:

Não há nenhuma prática ou *benchmarking*. Ouve-se muito, mas não estruturado. Há várias reuniões e deslocamentos sem o uso da tecnologia. Não há uma pauta. Tem que estruturar. Serviço público tem muita surpresa e correria, mas é pouco estruturado.

O Entrevistado (E2) considera que é algo interno, não externo, para seguir. As ações são muito complexas. E2 comenta:

Isto é mais interno. Não algo externo para seguir. O controle externo muitas vezes exerce influência nos modelos que estamos implantando. Demanda muita coisa. O poder legislativo tem braços nos tribunais de conta, as ações são muito complexas. Na visão macro há demandas limitadas pelo externo. Não há um modelo que se copie.

O Entrevistado (E3) considera que foram feitas diversas consultas, principalmente à legislação de São Paulo. E3 comenta:

Na legislação, foi feito vários estudos, principalmente SP, para chegar à melhor proposta possível da legislação.

O Entrevistado (E4) considera que foram feitos alguns trabalhos na questão de licenciamento. E4 comenta:

Acredito que sim, na gestão passada já estava se pensando em simplificar o licenciamento e o que precisava ser feito para esta integração.

O Entrevistado (E5) comenta que desconhece o assunto.

O Entrevistado (E6) considera que foram feitas visitas externas, mas hoje não está acontecendo pela falta de vontade política. Está “batendo na porta”, só que ninguém aceita. Algo cultural. E6 comenta:

Sim várias pessoas saíram para conhecer outras empresas, buscando benchmarking externo, mas hoje não está acontecendo. Hoje está muito dissociado. Doria está fazendo altas propagandas. A seção de algumas metas implantados em SP são possíveis serem feitas também para o Rio. A manutenção é feita aqui no Fundão, mas a falta de vontade política emperra. Ou seja, está testado, é uma boa prática batendo na porta, e ninguém aceita. Algo cultural.

O Entrevistado (E7) desconhece qualquer movimento e entende que trabalhar internamente a realidade é a melhor alternativa. E7 comenta:

Não tenho conhecimento. Qual o resultado e propósito, está bem direcionado? Vamos aguardar para ver o resultado. É preciso trabalhar com a nossa realidade e construir a partir daí. Quer identificar a demanda e levar para fora ou o contrário. É preciso escutar a ponta.

O Entrevistado (E8) comentou que não tem nenhuma informação a respeito.

O Entrevistado (E9) preferiu que este assunto fosse conversado com a Coordenação.

O Entrevistado (E10) comentou desconhecer qualquer item.

O Entrevistado (E11) considera haver movimentos, principalmente de Belo Horizonte, com relação à desburocratização. Nossa legislação é muito complexa e antiga. O modelo de alta gestão, entretanto, do Rio, serviu para ser usado no resto do Brasil. E11 comenta.

O modelo de Belo Horizonte inspirou bastante o modelo daqui, com relação à desburocratização, tipo uma licença na hora, a auto declaração e a responsabilização do profissional. Nós funcionamos como um coautor. O profissional chega com um projeto mal resolvido e nós vamos ajudando a resolver. É uma demanda muito grande que sobrecarrega nossa equipe que não deveria estar envolvido com isso. Uma demanda muito grande de coisas

erradas. Por outro lado, isso acontece porque a legislação é muito antiga e complexa, sendo difícil de entender o conjunto. É quase uma outra faculdade para entender nossa legislação. O modelo de gestão de alto desempenho do Rio é que serviu de benchmarking para o Brasil todo.

Pergunta 13: Como você atua para promover o alinhamento de interesses entre a Prefeitura e a Secretaria onde você está alocado?

O Entrevistado (E1) considera que o discurso e a conscientização são os caminhos. Conceituar é fundamental. E1 comenta:

Muito pelo discurso e pela conscientização. Trazer o que a Prefeitura está fazendo e transformar em metas e resultados na Secretaria. No serviço público é obrigatório conceituar e eles não conceituam.

O Entrevistado (E2) considera que procura entender a demanda da sociedade e o possível da Prefeitura, alinhando urgências e orçamento. E2 comenta:

As demandas da sociedade que recebemos são muitas. Um exemplo tem tido muita demanda por cancelas que diz respeito à segurança. Este alinhamento de interesses tem que estar sempre voltado para o orçamento que se tem. Muitas vezes esta necessidade da Sociedade muitas vezes extrapola isto, e se faz necessário alinhar internamente. Muitas vezes tem que vencer: não pode, não deve, não tem a chance do sucesso é alta. É preciso atrelar a visão da Sociedade, e também do poder externo, judiciário.

O Entrevistado (E3) considera que as reuniões com o prefeito, onde se tem input e output, são fundamentais para este alinhamento. E3 comenta:

Nestas reuniões que participam pessoas de várias áreas, é possível alinhar as demandas do prefeito, como input e output. Os grupos de trabalho são fundamentais para quebrar a inércia e resistência.

O Entrevistado (E4) considera que o sistema utilizado que alimenta as informações não está sendo utilizado, caracterizando indisciplina por alguns. Por essa razão, não se tem resultados corporativos rápidos. E4 cita:

Eu não sou gestora, mas foi implementado um sistema que não está sendo alimentado, isto dificulta pois não há disciplina por todos. Não se pode inventar o que já está definido. Basta usar o controle interno ou o orçamento que está muito bem definido. Desta forma e somente desta forma, se terá um resultado corporativo.

O Entrevistado (E5) considera que a integração entre os órgãos tem acontecido. E5 comenta:

Buscando permanentemente a integração entre os órgãos.

O Entrevistado (E6) considera que alguns projetos da Secretaria têm pouca importância para o prefeito. É uma rotina mal estruturada. E6 comenta:

Existem projetos definidos pela Secretaria, que o prefeito não tinha dado ainda a devida importância. Toda hora tem que estar mostrando. Nós nos limitamos a levar sempre até o secretário. Esta rotina está mal estruturada. Está se tentando imputar alguns novos procedimentos, mas a resistência é alta.

O Entrevistado (E7) considera que incorporar ideias ao superior é a melhor forma e nas reuniões com o secretário. Discutindo os assuntos, percebe-se que há oportunidades. O aluguel social foi uma dessas descobertas, onde se pagava em duplicidade pelo estado e pelo município. E7 comenta:

Temos a contribuir com ideias. Só conseguimos avançar neste sentido. No máximo comunicar o superior em oportunidades. Há uma reunião com o Secretariado, onde cada um apresenta o que está sendo feito. Assim começa a se encaixar e a se ajudar. Há um aluguel social, obrigação do estado e do município, e dada para aquelas pessoas que não querem ficar em abrigo e não tem onde morar. Chega decisão do juiz para cumprir. O estado e o município pagavam em duplicidade ou alguns não recebiam. Este alinhamento melhorou para os dois lados.

O Entrevistado (E8) considera o alinhamento necessário entre as várias áreas, trazendo oportunidades para aplicação na Secretaria. Seguir a diretriz mínima e replicar o máximo. E8 comenta:

Eu atuo alinhado com a Casa Civil. Toda a parte teórica e técnica, eu trago dos modelos da Casa Civil para aplicação aqui na secretaria. Esta é a forma de alinhamento. Seguir a diretriz mínima e replicar ao máximo.

O Entrevistado (E9) considera que o trabalho de alinhamento para frente é feito pelo secretário. As demandas então são tratadas. E9 comenta:

Diretamente com o prefeito, sendo conduzido pelo secretário. A gente fica sabendo de uma coisa ou outra e o atendimento das necessidades como um todo.

O Entrevistado (E10) comenta que nas reuniões quinzenais, pontos de controle são checados.

O Entrevistado (E11) considera que existe um elo com a Casa Civil estruturado, com perfeito alinhamento. E11 comenta:

Eu particularmente atuo bastante nesta questão. Eu sou coordenador de escritório aqui e atuo na relação com a Casa Civil, com o Gabinete do prefeito, ponto focal de alguns projetos, e a nossa ideia é manter este alinhamento.

O quarto tópico constante da tabela 5, “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES”, contém quatro perguntas-chaves representadas pelas perguntas e respostas 14 a 17. Espera-se identificar as mudanças necessárias para atender a um modelo NPM nas três primeiras questões e identificar a reestruturação interna para o novo modelo na última pergunta 17.

Pergunta 14: Com a implantação de uma política com foco em resultados, houve um redesenho na expectativa de capacitação dos funcionários?

O Entrevistado (E1) considera uma atividade difícil de realizar com um novo redesenho. Um destas ações é a política de resultados. E1 comenta:

É difícil. Este redesenho está sendo feito. Começou a treinar para que eles possam fazer. Houve um redesenho e um dos redesenhos é a identificação de uma política de resultados.

O Entrevistado (E2) considera que o programa escola de Líderes, conduzido pela Fundação João Goulart, tem suprido esta necessidade. Este programa unifica a estrutura e capacita para melhores resultados de gestão. Um outro programa é o “QUEM SOMOS NÓS”, que identifica o que as pessoas querem, a capacitação e onde querem trabalhar. E2 comenta:

Existe um programa chamado escola de Líderes, conduzido pela Fundação João Goulart. A pessoa que entra no programa tem benefícios financeiros. Há mais de 100 mil funcionários na Prefeitura. É preciso divulgar mais para as pessoas se comprometerem mais a se capacitar. A "escola de Líderes" assim como "Quem somos nós" unifica a estrutura e facilita a identificar a especialização e solução, com resposta a vários temas. Quando você pergunta, você está querendo ouvir as pessoas. Você passa a ficar conectado.

O Entrevistado (E3) considera que os programa Líderes Cariocas foi uma grande solução para gestão, mesmo com orçamento baixo; há replicação interna que também ajuda no resultado, o Instituto Pereira Passos e verbas de ONGs específicas. E3 comenta:

No âmbito dos Líderes Cariocas, foi excelente. No âmbito da subsecretaria, há pouquíssimo orçamento, em torno de R\$ 18.000,00. Estamos tentando a capacitação interna na qual pessoas internas repliquem aos demais. No período de 2016 foram feitos cursos específicos que não existem em nenhuma universidade. O Instituto Pereira Passos faz um trabalho importante em camadas sobre vários temas da cidade. O dinheiro é limitante mas há como avançar, por exemplo ONGs que financiam alguns cursos importantes.

O Entrevistado (E4) considera que a Secretaria - SMUIH - é onde se tem mais gente capacitada pelos Líderes Cariocas. Não existe desculpa que não tem dinheiro. E4 comenta:

A partir do desenvolvimento e da capacitação. A SMUIH é a Secretaria que mais tem Líderes Cariocas. A desculpa que não tem dinheiro não é verdade, pois a solução está dentro de casa.

O Entrevistado (E5) considera que o processo de capacitação interno não desenvolveu como esperado, apesar de existir a Fundação João Goulart. E5 comenta:

Acho que houve, só acho que não se deu continuidade porque os concursos foram cancelados e o próprio processo de capacitação interno também não ganhou o desenvolvimento esperado. Olha que existe uma instituição para isso, que é a Fundação João Goulart. Então, existe uma estrutura, mas atuou timidamente, apesar de disponível. Para cursos de capacitação, é totalmente possível.

O Entrevistado (E6) considera que o programa Líderes Cariocas capacitou vários profissionais para gestão e para liderança, comandado pela Fundação João Goulart. E6 comenta:

Sim. Teve um programa Líderes Cariocas que capacita e capacitou pessoas para liderar. Diga-se de passagem muito bem, desenhado comandado pela Fundação João Goulart e outros para gestores. A questão da influência política atuando com uma pasta na mão e não entende os meandros da administração, acaba entrando pelo cano. O TCU acaba te enquadrando. Fazer errado não tem espaço. Existe um setor que diz como é a política municipal, ou seja, como é a dotação e rubrica. Sinto falta de mais orientação. Está um pouco a la carte. A alteração da secretaria de administração perdeu a capacidade de gestão por se tornar uma subsecretaria ao meu ver.

O Entrevistado (E7) considera que há disponibilidade de verbas, assim como o programa Líderes Cariocas para ocupar cargos de chefia. São servidores se capacitando e ocupando vagas-chaves. Quem está na estrutura está sendo prestigiado. E7 comenta:

Não sei dizer ou fazer comparativo. Normalmente é encaminhado pessoas para fazer cursos. Há disponibilidade de verbas assim como há interno, o Líder Carioca, feito dentro da própria máquina para ocupar cargo de chefia. Dentro deste contexto, me chamou muita a atenção, numa certa reunião. Eu me senti orgulhoso de estar ali, observando que quem estava lá era somente servidores, ou seja, todos abaixo. Com isso fica claro, que quem está na estrutura está sendo prestigiado.

O Entrevistado (E8) considera que existem iniciativas internas. E8 comenta:

A parte de capacitação está bastante prejudicada. Existe iniciativas internas para desdobrar que continuam acontecendo. Trazendo de fora, não há orçamento.

O Entrevistado (E9) considera que os programas de capacitação são pagos para servidores e não servidores. Considera que tem como melhorar esta seleção e fazer melhor. E9 comenta:

Eu não sei se está acontecendo algo agora. Eu particularmente fui fazer meu mestrado na FGV e fiz por conta própria. Havia servidores que não eram de carreira também fazendo o mesmo curso sendo pago pela Prefeitura. Hoje estes servidores não estão mais na administração pública. Se o funcionário está fazendo, é por conta própria.

O Entrevistado (E10) comenta que o programa Líderes Cariocas veio suprir esta demanda gerencial.

O Entrevistado (E11) considera que o programa Líderes Cariocas tem dado muito resultado. Até o jargão de palavras falado hoje mudou muito, mostrando que estão capacitados. Os participantes acabam multiplicando para as demais equipes. E11 comenta.

O funcionário ele é pouco cético em relação a esta questão. O programa Líderes Cariocas tem dado muito resultado. A maioria das pessoas que estão no programa chegam muito crua com relação a gestão. Isto foi muito importante, porque eles hoje falam em projetos, em wbs, em estrutura, até o jargão que eles falam e conhecem são diferentes. Os participantes acabam multiplicando isso para suas equipes, e esta gestão se manteve, se desdobrando. Isto é um trabalho totalmente interno.

Pergunta 15: Como a formação acadêmica impactou na migração do modelo?

O Entrevistado (E1) considera que o processo está no meio, mas trará grandes avanços em pouco tempo. E1 comenta:

Ainda está no meio do processo. Eu tenho convicção que ele vai impactar ao final desta gestão.

O Entrevistado (E2) considera fundamental ter pessoas capacitadas, agentes posicionados para responder pela gestão. E2 comenta:

Fundamental. A visão que se quer implementar está atrelada a capacidade dos integrantes do corpo pensante, agentes posicionados, a formação é fundamental.

O Entrevistado (E3) considera que existe um corpo técnico com capacitação técnica, e o programa Líderes Cariocas aborda gestão especificamente. E3 comenta:

Existe um corpo técnico que a maioria tem especialização ou doutorado, mas com relação a gerenciamento está muito concentrado nos Líderes Cariocas.

O Entrevistado (E4) considera que já existe um corpo técnico e gerencial. Ou seja, a matriz está bem alimentada, principalmente após ter sido elaborado o programa “QUEM SOMOS NÓS”. E4 comenta:

Há cento e pouco mestrandos, doutores e vários outros com capacitação bem elevados. A pesquisa foi identificada pelo programa Quem somos Nós. Ou seja, a informação da matriz já está alimentada.

O Entrevistado (E5) considera que não houve este impacto, até porque há várias pessoas altamente capacitadas e que não estão sendo aproveitadas ou exploradas.

E5 comenta:

Eu acho que não houve este impacto. Vamos falar da turma de graduação e nível superior. Imagina que você tenha um pós doutorado. Isto para a Prefeitura não significa nada pois você não é convocado ou explorado para compartilhar seu saber. Pensou-se numa pontuação inclusive, mas isso não se avançou. A própria Prefeitura deveria estimular esta capacitação.

O Entrevistado (E6) considera que o programa “QUEM SOMOS NÓS” contém muita informação dos servidores, tais como sua formação, onde querem trabalhar. Este banco de dados traz muita oportunidade para todos, inclusive para o servidor. O que não pode acontecer é nada ser desdobrado. E6 comenta:

O programa “QUEM SOU EU” diz onde ele gostaria de trabalhar, e logicamente quem sou eu com relação ao servidor. Entendo que os projetos dos profissionais não podem ser tolhidos pelos superiores. O que não se pode fazer e criar insatisfação, limitando a pessoa de evoluir tecnicamente. Quem sou eu trouxe esta questão. Você gostaria de mudar e o que a instituição pode te ajudar. Pessoas para trabalhar na ponta foram encontradas por esta ferramenta.

O Entrevistado (E7) considera que ter os registros é fundamental para saber quem está e é capacitado. Essa é uma característica da gestão. Basta olhar a pasta funcional de cada um. E7 comenta:

Imagina um funcionário capacitado, mas ninguém sabe. Num plano gerencial se passa a procurar tal pessoa interna. A escolha das pessoas para assumir funções partiu disso. Movimenta a máquina. E fundamental ter estes registros. Já vi gente altamente capacitado e perdido. E necessário dar o voto de confiança. É preciso ouvir mais as pessoas. Isso é uma característica desta gestão. O Olhar passa a ser diferente, chegando na própria escolha da substituição. Basta olhar a pasta funcional de cada um.

O Entrevistado (E8) considera que subiu o nível de capacitação dos servidores ao longo do tempo. Há técnicos com nível superior diferente do passado. São agentes mais capacitados. Acredito que isto pode ser revisto para subir o nível. E8 comenta:

As pessoas estando mais capacitadas ajuda muito ao modelo. Os agentes de administração na grande maioria têm nível superior apesar de muitas vezes não ser exigido. Quando eu cheguei, ainda tinha muito servidor que eram técnicos, nível médio. Para a gestão ele não somava tanto. De anos para cá, digo uns 15 anos, os agentes da administração por falta de técnicos, tem muito mais nesta função com curso superior se candidatando as vagas. Estes novos agentes são mais capacitados, facilitando a compreensão. Acho que seria ideal ao país inteiro, digo um nível de capacidade maior nas funções. Seria bem diferente o resultado.

O Entrevistado (E9) considera que o atual perfil do servidor é muito diferente do passado. A formação acadêmica e a própria capacitação são fundamentais para atuar no microgerenciamento de hoje. E9 comenta:

Totalmente positiva. Os perfis atuais do servidor público não pode ser o mesmo de 20 anos atrás. Se não mudar, evoluir, ele não compreende o que tem que fazer. A formação acadêmica e a própria capacitação são fundamentais para que ele possa atuar no micro, nos dias de hoje.

O Entrevistado (E10) considera que houve pouca mudança, muito tímida.

O Entrevistado (E11) considera que há níveis superiores nas funções, mas hoje inclui gestão, que no passado não existia. Os “Líderes Cariocas” não existiam. Havia uma dúvida em seguir um Doutorado ou o programa Líderes Cariocas. Hoje percebem a importância deste programa. O servidor público ganhou muito com o programa. E11 comenta:

A grande maioria é de nível superior. Eu acho que no passado já era assim, níveis superiores, mas esta visão de gestão não existia. Os Líderes Cariocas não existiam. Para que um profissional Mestre ou Doutor iria seguir o modelo? Então, porque vou fazer esta capacitação de Líderes. Esta era uma dúvida. As mesmas pessoas que debochavam, hoje percebem a importância desta capacitação, da gestão, principalmente no serviço público.

Pergunta 16: Como o colaborador capacitado fica limitado para resultados?

O Entrevistado (E1) considera que a definição de resultado é o limitante. Muitas vezes o profissional servidor está capacitado, mas não está habilitado. E1 comenta:

Para definir resultado, é preciso definir metas. Tem que definir com clareza. Eu quero reduzir as filas nos hospitais. Como vou fazer isso? Do ponto de vista de capacitação, ele consegue fazer muito mais. Muitas vezes na Administração Pública, ele não está habilitado.

O Entrevistado (E2) considera que para vencer obstáculos, tipo orçamentário, é preciso muita técnica e convencimento. A capacitação é fundamental porque o discurso tem conteúdo. E2 comenta:

Precisa vencer os obstáculos imputados pela limitação orçamentaria, é preciso ter muita técnica e convencimento. A formação e capacitação é fundamental porque o discurso fica com conteúdo. Ou seja, pode ultrapassar com convencimento, com inovação e dedicação buscar eficiência no gasto público.

O Entrevistado (E3) considera que o servidor fica limitado, devido à estrutura hierárquica. Você é capacitado, mas está no fim da estrutura. Não é o programa Líderes Cariocas que vai capacitar quem tem 30 anos de casa. É preciso um meio termo dos dois lados. E3 comenta:

Fica limitado em função da estrutura hierárquica, ou seja, você é capacitado, mas está no fim da estrutura. Fica difícil somar neste caso. Não é o curso de Líderes Cariocas que vai capacitar melhor quem tem 30 anos de casa. O conhecimento de 30 anos não estará disponível num curso pequeno. É muito e precisa ser desdobrado em etapas. É preciso um meio termo dos dois lados.

O Entrevistado (E4) considera que o profissional capacitado tem uma ânsia para buscar resultados. O programa “QUEM SOMOS NÓS” tem dados suficientes para formar e desenvolver qualquer área e também motivar o servidor. Basta usá-lo. E4 comenta:

O profissional capacitado tem uma ânsia para buscar resultados. Ele se compromete com os resultados. Ele recebeu uma formação para trabalhar melhor. Estes conhecimentos motivam para avançar e implementar e melhorar os resultados. No programa QUEM SOMOS NÓS mostra esta matriz, dados se ele quer mudar de área ou o que precisa ter de capacitação, está tudo lá. Sabendo deste detalhe, porque não se cria uma motivação por trás. A matriz está disponível.

O Entrevistado (E5) considera que se trata da mesma pergunta 15, já respondida.

O Entrevistado (E6) considera que não ficou “pedra sobre pedra”. Todos os paradigmas foram quebrados. E6 comenta:

Todas. Não ficou pedra sobre pedra. Quebrou todos os paradigmas e reviu todos os processos sem barreiras.

O Entrevistado (E7) considera que a legislação e o burocrático limitam. A legislação tem que evoluir para possibilitar melhores resultados. E7 comenta:

Pela postura dele frente a querer tomar alguma decisão de inovação que contraria o que a legislação exige e fica voltado para o burocrático. Fiz isso, isso, isso e o resultado foi positivo. A sociedade evolui e nós temos também que evoluir. A sociedade vai exigindo e a legislação também tem que evoluir.

O Entrevistado (E8) considera que os Líderes Cariocas proporcionou ganhos na gestão, formando gestores. Melhora o resultado e o serviço entregue. E8 comenta:

Isto pode ocorrer quando ele se torna responsável por uma função maior ou quando ganha um cargo de chefia, a prefeitura é uma forma de você estimular este conhecimento, e nesta gestão foi criado os líderes cariocas com características de gestão diferente de um arquiteto com um curso de cad. A ideia é justamente formar gestores capacitados. O interessante nisso há uma série de regras para participar, mas não se olha a pessoa. Qualquer pessoa pode ser deste grupo para participar. E bastante estimulante para estas pessoas e muita gente cresceu. O aproveitamento foi elevado, e como resultado há uma mão de obra mais qualificada. Melhora a formação, melhora o resultado, o trabalho fica melhor, o serviço fica melhor.

O Entrevistado (E9) considera que os Líderes Cariocas capacitaram muitos, mas outros ocuparam cargos-chaves diferente destes treinados. E9 comenta:

Tiveram alguns cursos como os Líderes Cariocas, um grupo específico que eram para assumir cargos de gestão, que muitas vezes não se alcança. Quem vem para os cargos são outros que não estes líderes cariocas.

O Entrevistado (E10) considera o cadastro falho e inexistente.

O Entrevistado (E11) considera o projeto “QUEM SOMOS NÓS” uma grande ferramenta de informação, gente com função errada que poderia ser melhor explorada em outro local. Precisa ser mais desdobrado. E11 comenta:

Gestão de pessoas, de recursos. É preciso avançar. Este projeto QUEM SOMOS NÓS, ele tem muito isso de mostrar os anseios, você começa a perceber que tem muita gente com uma função errada que poderia ser melhor explorado em outro local. O programa diz o que ele pretende, quem é, e onde quer se chegar. Existe hoje um plano de RH que identifica isso. Ainda temos muito que avançar neste programa, nesta gestão de recursos. Precisa ser mais desdobrado. O Líder Carioca busca um banco de talentos, identificar qual profissional tem perfil etc. Estamos falando de 200 em 100.000 e foram capacitados.

Pergunta 17: Houve necessidade de muitas mudanças? Em que área ocorreram estas mudanças?

O Entrevistado (E1) considera que houve e por dois motivos. Mudança com a reestruturação, em como atender o cidadão e na comunicação. E1 comenta:

Houve por dois motivos. A Secretaria passou por uma reestruturação à fórceps. Houve uma reestruturação, alterações, houve necessidade para então se viver esta nova realidade, não trabalhando mais estaque. O Objetivo é atender a população. Fundamentalmente na comunicação.

O Entrevistado (E2) considera que o trabalho conferiu uma visão diferenciada. O primeiro passo já foi dado com a unificação da SMUIH e uma nova visão. E2 comenta:

Este trabalho deu uma visão diferenciada e está se desdobrando o projeto na Secretaria. Ou seja, ainda não. Os dados necessários já foram coletados para seguir a trilha. O primeiro passo já foi dado.

O Entrevistado (E3) considera que há necessidade de aprimoramento na gestão de processos e de projetos, com melhores escopos. E3 comenta:

Há necessidade de muitas mudanças, no caso aprimoramento. Em que áreas: na gestão dos processos e dos projetos. E preciso definir um melhor escopo dos projetos que vá de encontro aos anseios da população.

O Entrevistado (E4) considera necessária a gestão de mudanças, como também desenvolvimento organizacional. É necessário um convencimento de que unir é melhor. E4 comenta:

Sim. É necessário implementar gestão de mudanças e não só, mas também desenvolvimento organizacional numa forma que envolva as pessoas. É preciso mudar a cabeça para entender que unificado é a melhor solução e não separado como já foi. Não é o choque que resolve. O melhor é convencer as pessoas na forma de juntar, unir e não desconfiar.

O Entrevistado (E5) considera que sim, referente às áreas de sobreamento. Existiam coisas iguais e trabalhos e energias sendo gastos sem necessidade. E5 comenta:

Aquelas áreas de sobreamento, mas não consigo quantificar. Digamos que existe projeto especial, projeto de engenharia e outras. Ou seja, dava para racionalizar esta estrutura. No fundo e tudo a mesma coisa.

O Entrevistado (E6) considera que a unificação das Secretarias – SMUIH - fez acontecer a mudança. Acabou a história de cada um sentado no seu troninho. E6 comenta:

Não tem como ser secretário de 3 secretários que falam línguas diferentes. Cada sub trouxe seu staff para resolver o seu lado. Duvido que fosse acontecer se não modificasse, com cada um sentado no seu troninho.

O Entrevistado (E7) considera que as mudanças foram necessárias como uma forma de atingir os objetivos. Reorganizou o processo, para que a decisão fosse completa. Tem que ter muita coragem, porque a resistência é grande. E7 comenta:

O próprio RH pode falar muito. As mudanças foram necessárias para tentar buscar uma forma de atingir os objetivos. Um exemplo de construções irregulares na cidade. Uma mudança foi trazer para dentro de Urbanismo a possibilidade para multar e demolir. Reorganizou o processo para a decisão ser completa. A estrutura tem que funcionar. Mudar o processo é uma tendência para o resultado da ponta. Tem que ter muita coragem porque a resistência é muito grande.

O Entrevistado (E8) considera que houve poucas mudanças. Trata-se da mesma estrutura funcionando juntamente. E8 cita:

Houve poucas mudanças. Trata-se da mesma estrutura só que funcionado junto.

O Entrevistado (E9) considera que mudou o controle de desempenho e monitoramento. A falta de recurso é um limitante para alcançar as metas. E9 comenta:

Histórico de desempenho e esta coisa do monitoramento que não acontecia. Falta de recurso é um limitante para se alcançar as metas. Quanto a relatórios não sei te dizer qual relatório reporta isso.

O Entrevistado (E10) considera muitas mudanças, mas ainda existe a zona de conforto.

O Entrevistado (E11) considera que houve mudança de capacitação baseada nos Líderes Cariocas. E11 comenta.

Mudanças de capacitação, falando em nível de Prefeitura. Estas iniciativas foram no nível central da Prefeitura, que é capacitação do programa Líderes Cariocas e também dos programas de capacitação de ocupantes de cargos estratégicos. Todos os ocupantes, não apenas primeiro escalão, determinados como estratégicos passaram por um programa de capacitação, e isso transformou um pouco nossa realidade em termos de gestão. Os Líderes Cariocas na verdade são para qualquer servidor e o programa de capacitação é para os que já eram gestores estratégicos. Não é possível capacitar só o de baixo.

O quinto e último tópico constante da tabela 5, “TRANSPARÊNCIA”, contém três perguntas-chaves representadas pelas perguntas e respostas 18 a 20. Espera-se identificar se a Secretaria promove a redução do problema de transparência, facilitando o envio de informações ao principal.

Pergunta 18: Você busca informar a Prefeitura as capacidades, recursos disponíveis e histórico de desempenho do órgão/entidade da ponta onde você está alocado? De que forma?

O Entrevistado (E1) considera que sim, via relatórios mensais, com todos os gargalos. Foi assim que se conseguiu avançar, enfrentando os problemas e os resolvendo. E1 comenta:

Por relatórios de atuação, mensais, saindo para um anual, com todos os gargalos que se tem para realizar as tarefas. Foi assim que se conseguiu avançar, desmontando estes gargalos. Estes relatórios demonstram os problemas a serem enfrentados, sendo resolvidos com atitude.

O Entrevistado (E2) considera a divulgação no site e também nas reuniões internas. Há uma rotina mensal de cobrança de metas. E2 cita:

Divulgando no site da prefeitura e também em reuniões entre secretarias. Atualmente é cobrado as metas do mês e no mês seguinte se você conseguiu. E o que você quer para o próximo mês. Já virou rotina.

O Entrevistado (E3) considera que os resultados são informados numa rotina e o prefeito define sua demanda. E3 comenta:

O interesse está nos resultados. Então é informado os resultados e o prefeito define as demandas. São discutidos os projetos necessários pelo prefeito e isto é acompanhado. Não se pergunta o que se precisa na Secretaria: Você tem recurso? O problema é posto para se resolver.

O Entrevistado (E4) considera que toda a informação de necessidade está levantada em detalhes, seja de equipamentos, gente e outros detalhes muito estruturados em informação. Há um histórico de cada período, evitando o “eu acho”. Estão mapeados legislação, decretos, processos e o que deu certo e errado. Histórico é tudo. E4 comenta:

Isto é mais do gestor. A área de organização não está mais junto com a área de processos. Os dados acabaram indicando todas as necessidades de todas as subsecretarias. Tudo, desde equipamento de informática, até gente, e não quanto, mas que tipo de gente. Se o orçamento não comporta, já se sabe quanto precisa e em algum momento pode avançar a qualquer momento. Estruturado facilita convencer o prefeito. Por outro lado, é preciso ter o histórico de cada período, principalmente para evitar o “eu acho”. Neste trabalho informações (portfólio da gestão institucional de cada órgão), como ela está estruturada, a análise de macroprocesso, toda a legislação da estrutura organizacional, todos os decretos daquela função e na sequência é entregue a todos os gestores e aos gestores que estão chegando. Consistem em o que deu certo, errado, as leis, as limitações, a estrutura que deu ou não certo. Se quiser voltar atrás faça em outras bases até porque aquela mencionada anterior não deu certo e já se sabe. Não se pode jogar fora e fazer tudo de novo, tipo uma reengenharia, sem entender e pensar. Histórico é tudo.

O Entrevistado (E5) considera que é feito através de relatórios para o plano estratégico. Não existe uma periodicidade. Há um impacto na Central do Brasil. Precisamos entender, estudar e trazer o ponto. E5 comenta:

Através de relatório, apresentações, por exemplo para o plano estratégico, para o plano de governo. Não existe uma periodicidade. Nossa dotação orçamentaria é zero. Trata-se de um órgão de articulação e proposição. Não existe recursos financeiros e equipes. Digamos a Central do Brasil. Passa por ali 1 milhão de pessoas por dia. Qualquer coisa que resolver por ali envolve muita coisa. Os órgãos do Estado são envolvidos e são em torno de 30 órgãos, cada um com um projeto, uma solução e pensando diferente. Imagina chegar a uma visão única.

O Entrevistado (E6) considera que os sistemas SIG concentram todas as informações alimentadas pelos gestores e líderes. A partir daí, relatórios e dados são compilados. Em relação ao desempenho, cada Subsecretaria faz o seu. E6 comenta:

A Prefeitura tem muito sistemas, e cada informação vai em um sistema. A Controladoria criou um único, que se chama SIG e transforma em relatórios e dados e aí vai para o portal da transparência. Também é feita através do portal via 1746, e as ouvidorias criam das informações. São os chamados e sigs. Com relação ao desempenho, e feito cada relatório por cada Secretaria a menos que você tenha uma meta. Então esta informação é checada mensalmente. A tratativa e o que fazer para melhorar vem à tona. Para regularizar, é difícil. Tem que incentivar. Imagina quando tem que pagar.

O Entrevistado (E7) considera que os sites interno e externo divulgam as informações.

E7 comenta:

O site da Prefeitura e o site da Secretaria vão lançando as informações. A própria Ouvidoria tem outro mecanismo. Dentro da lei de acesso a informação tenta dar esta transparência. Tem o setor de comunicação que faz o lançamento das informações, num site interno quanto externo geral.

O Entrevistado (E8) considera que há muitos relatórios e uma rotina de *feed back*. É estruturado. E8 comenta:

Eu não estou muito na ponta, mas a gente trabalha muito com relatórios, logicamente para os gestores conhecerem a situação. Tem uma rotina de dar este *feed back*. É estruturado.

O Entrevistado (E9) considera que o Diário Oficial (DO) é a ferramenta oficial. Em algumas Secretarias, há sistemas de registros. E9 cita:

Isso é feito através do DO (Diário Oficial). Não há intranet aqui, mas algumas Secretarias têm alguns sistemas para registros.

O Entrevistado (E10) considera que há relatórios completos sobre o ano anterior.

O Entrevistado (E11) considera que há relatórios anuais consistentes, como o disponibilizado SMUIH 2017, com conquistas e oportunidades, com séries históricas. Ele é público e um dos objetivos que mencionamos é a obrigação de dar transparência aos resultados, assim como servir de diagnóstico para o próximo ano. E11 comenta.

No ano passado fizemos um relatório muito consistente, neste relatório anual, que você vai ter acesso, contém as vitórias e derrotas, conquistas e oportunidades de melhoria, inclusive com séries históricas. Ele é público, estando publicado no site. Um dos objetivos que a gente diz no próprio relatório é para dar transparência aos nossos resultados, mas também para facilitar o próprio autoconhecimento da Secretaria e para servir de diagnóstico e base para o planejamento do próximo ano.

Pergunta 19: De que forma está sendo dada visibilidade às novas práticas gerenciais que vêm sendo implementadas?

O Entrevistado (E1) considera que está no início do processo. E1 comenta:

Vai começar agora através de um relatório anual. Não há ainda nada interno em andamento.

O Entrevistado (E2) considera que as ações estão sendo tomadas para melhorar a comunicação, reforçando o tema. E2 comenta:

Está havendo um desenrolar da Prefeitura para evitar ruído, menor a comunicação, mas com mais qualidade, com uma visão macro. Tem que haver um grupo maior para dar este feed back.

O Entrevistado (E3) considera que a visibilidade é parcial. O modelo está em construção. Ainda está fechado ao nível do secretário. E3 comenta:

Ainda não está se dando total visibilidade. Esta se construindo o modelo. Primeiro leva-se ao secretário os problemas para então se desdobrar. Não está totalmente aberto.

O Entrevistado (E4) considera que há ainda baixa visibilidade, mas a tendência é torná-las públicas através do Diário Oficial. E4 comenta:

As práticas gerenciais ainda não estão com alta visibilidade. Mas a tendência é torná-las públicas através do Diário Oficial. Existe o portal da Prefeitura, com algumas boas práticas.

O Entrevistado (E5) não vê nenhuma forma de visibilidade ainda. E5 comenta:

Confesso a você que não vejo a não ser aquele rearranjo feito, além disso não vejo nenhuma forma de visibilidade destas práticas.

O Entrevistado (E6) considera que muitas melhorias e simplificações nos processos foram incorporadas e divulgadas no Diário Oficial. E6 comenta:

Isto tem ido muito para a página da Secretaria. Uma série de simplificações que foram implementadas, busca prévia, uma série de facilitadores para regularizar. Informatizar o máximo possível e aí comunica o que interessa, vias campanhas como é feito na saúde e educação. A capa do DO é a notícia.

O Entrevistado (E7) considera a regularização das competências das Secretarias e suas ações, tipo o “Mais Valia”. Conectar as pessoas é necessário. E7 comenta:

As práticas foram para a regularização das competências das Secretarias. Os exemplos práticos foram em relação aos débitos de Mais Valia. O resultado foi diferente, por exemplo neste caso ligando para as pessoas. Criar esta facilidade é fantástico.

O Entrevistado (E8) comenta que os resultados são divulgados, assim como as diferenças dos trabalhos via Diário Oficial e site.

O Entrevistado (E9) considera que os Conselhos se reúnem e discutem, elaboram apresentações ao cidadão tomar conhecimento. E9 comenta:

Nós temos os Conselhos que se reúnem e discutem, elaboram apresentações para o cidadão tomar conhecimento. Há conselhos específicos de Fundos de Recursos Federais que exigem várias passagens e registros, como para se obter financiamento (BID). A oportunidade de participar e construir e discutir é feita de forma legal.

O Entrevistado (E10) considera via 1746 e associação de moradores.

O Entrevistado (E11) considera que há uma quantidade grande de seminários com as divulgações, fato bem registrado nos relatórios. Estes encontros têm sido um sucesso com adesão de todos. E11 comenta:

A gente tem feito bastante ciclo de seminários, tendo muito interesse em divulgar pelo secretário os projetos e programas, estando tudo bem relatado nos relatórios. Estes encontros têm sido um sucesso com adesão de muitos servidores de todas as áreas.

Pergunta 20: Qual a participação do cidadão nas decisões?

O Entrevistado (E1) considera que para mudar a legislação, necessariamente é preciso ouvir a todos. Fazer de cima para baixo não funciona. Por isso, muita lei não pega. Contrariar a cultura não se resolve. A sociedade vai reagir. Administração pública não é teoria. É preciso entender a realidade. E1 comenta:

Na nossa área fica fácil ver isso pois se trata da mudança da legislação. Para fazer isso é necessário ouvir todos os envolvidos e órgão diretos com a legislação, entidades de classes, seja pessoas que precisam de licenciamento ou entidades. Fazer de cima para baixo não funciona. Por isso tem muita lei que não pega. Contrariando a cultura nada se resolve. Fazer uma lei sem ouvir, tem-se uma parafernália que não será seguida, a sociedade vai reagir. Administração pública não pode seguir somente a teoria. É preciso entender a realidade, ouvir e entender como está acontecendo os problemas. É preciso entender o risco, pois uma legislação subjetiva e um Ministério Público legalista não se chega a lugar nenhum.

O Entrevistado (E2) considera que muito *input* vem do 1746 ou da ouvidoria. Assim irradia para os lados internamente. A velocidade de resposta é que pode ser discutida. Ajudam-nos a mensurar onde temos que melhorar. E2 comenta:

A Secretaria recebe muito input. Muitas vezes com processo administrativo. Ou pelo 1746, ouvidoria. Ele então irradia para toda a Prefeitura. Esta forma eletrônica chega e precisa de uma resposta. A velocidade da resposta é que pode ser discutida. As pessoas vão a órgão de controle ou mandam e-mail. A informações chegam. Pesquisas neste quesito são sempre bem-vindas e importantes, pois nos ajudam a mensurar o que a administração pública pode melhorar.

O Entrevistado (E3) considera que os Conselhos, com a participação do cidadão, além de audiências públicas e debates na Câmara. O Plano Diretor foi revisado em 2011 e

é necessário aprovar o próximo para 2020. (Vale por 10 anos). Este Comitê se reúne mensalmente. Há políticas de transporte e de habitação. Esta discussão unificada está sendo implementada com visão maior. O plano de unificação das secretarias - SMUIH - é um piloto deste maior. O plano de Guaratiba foi um exemplo disso. E3 comenta:

Há uma estrutura de vários conselhos com a participação do cidadão, formado por representantes de diversas entidades, da Prefeitura e representantes da sociedade civil. Depois há as audiências públicas e debates promovidos pela Câmara Municipal. Eventualmente debates sobre políticas da Sociedade Civil com diversos fóruns que foram dados voz. São usados blogs e e-mails para que as sugestões sejam incorporadas. 1746 pode ser usado, mas muito para denúncia e Ouvidoria também é usada. O Plano diretor foi revisado em 2011 e é necessário aprovar o próximo para 2020. (vale por 10 anos). Este Comitê se reúne mensalmente. Há políticas de transporte e de habitação. Esta discussão unificada está sendo implementada com visão maior. O plano de unificação das secretarias SMUIH é um piloto deste maior. O plano de Guaratiba foi um exemplo disso.

O Entrevistado (E4) considera que o planejamento estratégico é elaborado baseado em diversas discussões, envolvendo inclusive a sociedade. Há uma grande mágoa com os políticos. O futuro está na participação desta nova geração. Ficar de fora e polarizar não é a forma de discutir ideias. Não é possível discutir coisas que ouvi ou que não são verdadeiras. E4 comenta:

O planejamento estratégico enquanto capitaneado e baseado em várias reuniões com a Sociedade e segmentos. O quanto é trazido não sei, mas o canal é forte e aberto. O cidadão está descrente em participar. Há uma grande mágoa com os políticos. É preciso entender que o futuro está na participação desta nova geração. Ficar de fora e polarizar, não é a forma de discutir ideias. Não é possível discutir coisas que ouvi ou que não são verdadeiras.

O Entrevistado (E5) considera que é quase nenhuma. E5 comenta:

Hoje eu acho que é quase nenhuma, não tem espaço. Os próprios Conselhos, ou não voltou a funcionar ou não participa. Poderia criar um 1746 com sugestões e não reclamações.

O Entrevistado (E6) considera que é pouco participativo ou quase nada. Apenas 1746 atua em parte, resolvendo os assuntos da ponta. E6 comenta:

O orçamento não é participativo, apesar das câmaras técnicas e conselhos. Há vários representantes de vários segmentos, mas diria que quase sindical, alguém te representa. 1746 facilitou muito esta comunicação, uma vez que ele vai para a ponta.

O Entrevistado (E7) considera muito mais ativo, principalmente pelo canal atual aberto, pelo 1746 com ideias. E7 comenta:

Muito mais ativo, à medida que você abre canal, isto só aumenta. Como você vai mudar coisas na cidade? É preciso fazer audiências públicas. O cidadão

tem participado pelo próprio canal 1746, e vem com ideias. Um exemplo. Porque não disponibilizar o acervo digital. Evita-se pagar cópias. Ninguém tem noção do custo de se tirar cópia. O servidor poderia estar trabalhando em outra coisa. Esta mudança ajuda a rever o modelo.

O Entrevistado (E8) considera que participa, via Conselhos ou nas audiências públicas. Hoje está mais fácil pela grande quantidade de sistemas sociais e outros acessos. Os canais são importantes para ver o que está dando certo. E8 comenta:

Basicamente nos Conselhos e nas Audiências Públicas. O cidadão participa mais porque o acesso está aí, com muitas formas fáceis e possíveis, seja sistemas, redes sociais, etc. Pode até ser besteira, mas é mais fácil, de alguma maneira. E preciso avançar independente que a população se posicione. Os canais são importantes para ver o que está dando certo. Estar alinhado é a solução. Caso contrário fica um trabalho em vão.

O Entrevistado (E9) considera que o cidadão está mais participativo e mais consistente e direto. E9 comenta:

O cidadão está mais participativo e mais consciente de seus direitos. Ele precisa aprender também suas obrigações de uma forma geral, estão capacitados para boas discussões. Não é qualquer coisa que se aceita.

O Entrevistado (E10) considera que pouco participa, o cidadão não tem tempo.

O Entrevistado (E11) considera que o planejamento estratégico contou com uma participação muito grande da população e 100 por cento dos servidores que vivem o problema, com uma visão gerencial e não só técnica, como no passado. É difícil e doloroso esta migração, mas vamos vencer. E11 comenta:

Do nosso planejamento, que vem sendo desdobrado do plano estratégico, houve uma participação muito grande da população, com dezenas de encontros, esclarecendo as dúvidas, escutando a população, apanhando, além disso teve participação via internet por enquetes, audiência na Câmara, e este plano atual tem uma vantagem que foi feito por 100 por cento dos servidores, que vive o problema, que tem contato com o cidadão, que sabe o problema, sendo um orgulho muito grande para todos nós. Hoje a nossa estrutura, estamos num processo de amadurecimento, não é fácil. Era uma estrutura que não tinha nenhuma visão estratégica e gerencial, sendo apenas muito técnica. É difícil e doloroso esta migração, mas estamos com certeza tendo sucesso.

**ANEXOS**

**ANEXO A** - Decreto lei nº 5595 de 20 de junho de 2013, Prefeitura do Rio de Janeiro.

**LEI Nº 5.595 de 20 de junho de 2013.**

**Institui o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, autoriza a celebração de Acordos de Resultados e Contratos de Gestão, cria a categoria funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e dá outras providências.**

**Autor: Poder Executivo**

**O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**, faço saber que a Câmara Municipal decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**SISTEMA MUNICIPAL DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO - SMGAD**

Art. 1º Fica instituído o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho–SMGAD do Município do Rio de Janeiro, cujas finalidades consistem em:

- I - institucionalizar e disseminar o Modelo de Gestão e Monitoramento Estratégicos, implantado na administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ a partir de 2009;
- II - institucionalizar o modelo de bonificação por alto desempenho implantado na PCRJ a partir de 2009;
- III - promover melhorias na qualidade do Planejamento Estratégico da PCRJ;
- IV - favorecer o monitoramento, controle e implantação dos projetos, programas e ações estratégicos;
- V - favorecer o cumprimento das metas estratégicas.

Art. 2º A abrangência do SMGAD compreende os seguintes processos:

- I - desenvolvimento da Visão de Longo Prazo;
- II - desenvolvimento do Plano Estratégico;
- III - detalhamento e Organização dos Projetos e Metas Estratégicos;
- IV - elaboração dos Acordos de Resultados;
- V - controle da Execução dos Projetos;

VI - acompanhamento e Gestão Estratégicos.

## CAPÍTULO II ESTRUTURA DO SMGAD

Art. 3º Integram o SMGAD:

I - órgão Central do Sistema - Secretaria Municipal da Casa Civil - CVL;

II - órgãos Técnicos Gestores do Sistema:

a) Subsecretaria de Planejamento e Modernização da Gestão da Casa Civil;

b) Escritório de Gerenciamento de Projetos;

c) Escritório de Gerenciamento de Metas.

III – Agentes do Sistema:

a) Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas - AGPM;

b) Gerentes de Projetos - Subordinados técnica e normativamente ao Coordenador Especial do Escritório de Gerenciamento de Projetos - CVL/EGP-Rio e, administrativamente ao Órgão ou Entidade em cuja estrutura estiverem integrados.

§1º O Gerente de Projetos é responsável pelo acompanhamento da implementação do Projeto no âmbito do Órgão ou Entidade a que está vinculado administrativamente, cujas atribuições serão definidas em regulamento.

§2º O exercício da função de Gerente de Projetos, citada no § 1º, não implicará a alteração de situação funcional, sendo considerado como serviço público relevante, vedada a remuneração pelo exercício dessa função.

## CAPÍTULO III CONTRATOS DE GESTÃO E ACORDOS DE RESULTADOS PARA BONIFICAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO

Art. 4º O Município do Rio de Janeiro poderá firmar Contratos de Gestão e Acordos de Resultados com Órgãos Públicos integrantes da Administração Direta e entidades da Administração Indireta com a finalidade de aprimorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados à população, ampliar a eficiência na utilização dos recursos públicos e ter assegurada, dentro da lei, medidas de fomento de ordem financeira, com vistas à otimização dos resultados almejados, mensuráveis quantitativa e qualitativamente.

Parágrafo único. A celebração dos contratos e acordos deverá obedecer aos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade, economicidade, eficiência de meios e eficácia dos resultados.

Art. 5º Os objetivos, metas e indicadores de aferição do desempenho dos Órgãos Públicos escolhidos no contexto do Planejamento Estratégico da Cidade serão estipulados em Acordos de Resultados e Contratos de Gestão, firmados pelos respectivos Titulares, tendo como interveniente a Secretaria Municipal da Casa Civil.

Parágrafo único. As medidas de fomento financeiro previstas no Acordo deverão ocorrer sem prejuízo das medidas de controle fixadas em lei e na Constituição Federal, observando-se, no que couber, a Lei Complementar federal nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei municipal nº 94, de 14 de março de 1979, o Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro - CAF - Lei municipal nº 207, de 19 de dezembro de 1980, e o respectivo Regulamento Geral - RGCAF.

#### CAPÍTULO IV

#### CATEGORIA FUNCIONAL DE ANALISTA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METAS – AGPM

Art. 6º Fica criada no Quadro Permanente de Pessoal da Administração Direta a categoria funcional de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas-AGPM, privativa do EGP-Rio, que atuará como Agente do SMGAD junto aos Órgãos da Administração Direta e/ou Indireta.

Art. 7º A fixação numérica de cargos efetivos da categoria funcional criada por esta Lei corresponde a cinquenta vagas, as quais serão preenchidos por concurso público de provas e títulos.

Art. 8º As especificações da categoria funcional de AGPM são as constantes do Anexo I.

Art. 9º A tabela de vencimento-base da categoria criada por esta Lei é a constante do Anexo II.

## CAPÍTULO V

### GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METAS

Art. 10 Fica instituída a Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas para os servidores ocupantes do cargo de AGPM, lotados no EGP-Rio e no efetivo exercício de suas atribuições.

§1º A Gratificação prevista no caput deste artigo será atribuída com base no desempenho do servidor e na qualidade de seu trabalho, aferidos por instrumento próprio de avaliação, a ser definido em regulamento específico.

§2º O valor da Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos poderá alcançar o limite individual de duzentos e quarenta pontos, acrescidos de sessenta e cinco pontos ao fim de cada período de cinco anos, até o limite de vinte anos, computando-se apenas o tempo de desempenho no exercício efetivo das funções inerentes ao respectivo cargo de AGPM.

§3º O valor correspondente a cada ponto é de R\$ 18,10 (dezoito reais e dez centavos), que serão reajustados de acordo com o índice e o período aplicáveis aos reajustes dos créditos tributários municipais.

Art. 11. A Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas se somará aos vencimentos para efeito de cálculo da Gratificação Adicional por Tempo de Serviço, prevista no art. 126, da Lei n.º 94, de 1979.

Art. 12. Na hipótese do AGPM vir a ter lotação distinta do EGP-Rio ou não exercer as suas atribuições, a percepção da Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas será imediatamente suspensa.

Art. 13. Não farão jus ao pagamento da Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas, os servidores que apresentarem as seguintes situações funcionais:

I – registro de falta não abonada;

II – aplicação de penalidade disciplinar de qualquer natureza precedida de regular inquérito administrativo;

III – percepção de outra gratificação, a qualquer título, inclusive de direito pessoal, concedida em razão de prestação de serviços, na qualidade de agente de outro sistema municipal, ressalvado o direito de opção;

IV – gozo de licença por motivos de doença em pessoa da família, de que dispõe o art. 100, da Lei n.º 94, de 1979;

V – disposição para outros órgãos e entidades do Município, bem como de outros Poderes municipais, estaduais e federais.

§1º Nas hipóteses disciplinadas nos incisos de I a V deste artigo, bem como, nas situações inculpidas nos arts. 104 e 107 da Lei n.º 94, de 1979, somente após o decurso do prazo de trinta dias de efetivo exercício, posterior ao término do afastamento, poderá o servidor voltar a perceber a Gratificação.

§2º Na hipótese disciplinada no inciso II deste artigo, se a penalidade imposta ao servidor não ensejar seu afastamento, este fará jus ao pagamento parcial da Gratificação, de acordo com a pontuação estabelecida em regulamento.

Art. 14. O direito à incorporação da Gratificação de Produtividade e Desempenho em Gerenciamento de Projetos e Metas aos proventos da aposentadoria dar-se-á após sua percepção por quinze anos ininterruptos ou interpolados.

## CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 15. A organização e as funções do SMGAD serão definidas por regulamento do Chefe do Poder Executivo.

Art. 16. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

EDUARDO PAES

**ANEXO B** - Emenda Constitucional nº 19/ 98 de 04 de junho de 1998.

**EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998**

**Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.**

As Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, nos termos do § 3º do art. 60 da Constituição Federal, promulgam esta Emenda ao texto constitucional:

Art. 1º Os incisos XIV e XXII do art. 21 e XXVII do art. 22 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 21. Compete à União:

.....

XIV - organizar e manter a polícia civil, a polícia militar e o corpo de bombeiros militar do Distrito Federal, bem como prestar assistência financeira ao Distrito Federal para a execução de serviços públicos, por meio de fundo próprio;

.....

XXII - executar os serviços de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

....."

"Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

.....

XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;

....."

Art. 2º O § 2º do art. 27 e os incisos V e VI do art. 29 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, inserindo-se § 2º no art. 28 e renumerando-se para § 1º o atual parágrafo único:

"Art.27. ....

.....

§ 2º O subsídio dos Deputados Estaduais será fixado por lei de iniciativa da Assembléia Legislativa, na razão de, no máximo, setenta e cinco por cento daquele estabelecido, em espécie, para os Deputados Federais, observado o que dispõem os arts. 39, § 4º, 57, § 7º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I.

....."

"Art. 28. ....

§ 1º Perderá o mandato o Governador que assumir outro cargo ou função na administração pública direta ou indireta, ressalvada a posse em virtude de concurso público e observado o disposto no art. 38, I, IV e V.

§ 2º Os subsídios do Governador, do Vice-Governador e dos Secretários de Estado serão fixados por lei de iniciativa da Assembléia Legislativa, observado o que dispõem os arts. 37, XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I."

"Art. 29. ....

.....

V - subsídios do Prefeito, do Vice-Prefeito e dos Secretários Municipais fixados por lei de iniciativa da Câmara Municipal, observado o que dispõem os arts. 37, XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;

VI - subsídio dos Vereadores fixado por lei de iniciativa da Câmara Municipal, na razão de, no máximo, setenta e cinco por cento daquele estabelecido, em espécie, para os Deputados Estaduais, observado o que dispõem os arts. 39, § 4º, 57, § 7º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;

....."

Art. 3º O caput, os incisos I, II, V, VII, X, XI, XIII, XIV, XV, XVI, XVII e XIX e o § 3º do art. 37 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, acrescendo-se ao artigo os §§ 7º a 9º:

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

.....

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;

.....

VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica;

.....

X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei

específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices;

XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal;

.....  
XIII - é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público;

XIV - os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores;

XV - o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;

XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:

a) a de dois cargos de professor;

b) a de um cargo de professor com outro, técnico ou científico;

c) a de dois cargos privativos de médico;

XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público;

.....  
XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

.....  
§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

.....

§ 7º A lei disporá sobre os requisitos e as restrições ao ocupante de cargo ou emprego da administração direta e indireta que possibilite o acesso a informações privilegiadas.

§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal.

§ 9º O disposto no inciso XI aplica-se às empresas públicas e às sociedades de economia mista, e suas subsidiárias, que receberem recursos da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral."

Art. 4º O caput do art. 38 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 38. Ao servidor público da administração direta, autárquica e fundacional, no exercício de mandato eletivo, aplicam-se as seguintes disposições:

....."

Art. 5º O art. 39 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II - os requisitos para a investidura;

III - as peculiaridades dos cargos.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

§ 3º Aplica-se aos servidores ocupantes de cargo público o disposto no art. 7º, IV, VII, VIII, IX, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXII e XXX, podendo a lei estabelecer requisitos diferenciados de admissão quando a natureza do cargo o exigir.

§ 4º O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única,

vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI.

§ 5º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI.

§ 6º Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário publicarão anualmente os valores do subsídio e da remuneração dos cargos e empregos públicos.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

§ 8º A remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos termos do § 4º."

Art. 6º O art. 41 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade."

Art. 7º O art. 48 da Constituição Federal passa a vigorar acrescido do seguinte inciso XV:

"Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e

52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre:

.....  
 XV - fixação do subsídio dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, por lei de iniciativa conjunta dos Presidentes da República, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal e do Supremo Tribunal Federal, observado o que dispõem os arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I."

Art. 8º Os incisos VII e VIII do art. 49 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 49. É da competência exclusiva do Congresso Nacional:

.....  
 VII - fixar idêntico subsídio para os Deputados Federais e os Senadores, observado o que dispõem os arts. 37, XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;  
 VIII - fixar os subsídios do Presidente e do Vice-Presidente da República e dos Ministros de Estado, observado o que dispõem os arts. 37, XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;  
 ....."

Art. 9º O inciso IV do art. 51 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 51. Compete privativamente à Câmara dos Deputados:

.....  
 IV - dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;  
 ....."

Art. 10. O inciso XIII do art. 52 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 52. Compete privativamente ao Senado Federal:

.....  
 XIII - dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;  
 ....."

Art. 11. O § 7º do art. 57 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 57. ...."

.....  
§ 7º Na sessão legislativa extraordinária, o Congresso Nacional somente deliberará sobre a matéria para a qual foi convocado, vedado o pagamento de parcela indenizatória em valor superior ao do subsídio mensal."

Art. 12. O parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 70. ....  
Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária."

Art. 13. O inciso V do art. 93, o inciso III do art. 95 e a alínea b do inciso II do art. 96 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 93. ....  
.....  
V - o subsídio dos Ministros dos Tribunais Superiores corresponderá a noventa e cinco por cento do subsídio mensal fixado para os Ministros do Supremo Tribunal Federal e os subsídios dos demais magistrados serão fixados em lei e escalonados, em nível federal e estadual, conforme as respectivas categorias da estrutura judiciária nacional, não podendo a diferença entre uma e outra ser superior a dez por cento ou inferior a cinco por cento, nem exceder a noventa e cinco por cento do subsídio mensal dos Ministros dos Tribunais Superiores, obedecido, em qualquer caso, o disposto nos arts. 37, XI, e 39, § 4º;  
....."

"Art. 95. Os juizes gozam das seguintes garantias:  
.....  
III - irredutibilidade de subsídio, ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I.  
....."

"Art. 96. Compete privativamente:  
.....  
II - ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores e aos Tribunais de Justiça propor ao Poder Legislativo respectivo, observado o disposto no art. 169:  
.....  
b) a criação e a extinção de cargos e a remuneração dos seus serviços auxiliares e dos juizes que lhes forem vinculados, bem como a fixação do subsídio de seus membros e dos juizes, inclusive dos tribunais inferiores, onde houver, ressalvado o disposto no art. 48, XV;  
....."

Art. 14. O § 2º do art. 127 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 127. ....

.....  
 § 2º Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o disposto no art. 169, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira; a lei disporá sobre sua organização e funcionamento.

....."

Art. 15. A alínea c do inciso I do § 5º do art. 128 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 128. ....

.....  
 § 5º Leis complementares da União e dos Estados, cuja iniciativa é facultada aos respectivos Procuradores-Gerais, estabelecerão a organização, as atribuições e o estatuto de cada Ministério Público, observadas, relativamente a seus membros:

I - as seguintes garantias:

.....  
 c) irredutibilidade de subsídio, fixado na forma do art. 39, § 4º, e ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 150, II, 153, III, 153, § 2º, I;

....."

Art. 16. A Seção II do Capítulo IV do Título IV da Constituição Federal passa a denominar-se "DA ADVOCACIA PÚBLICA".

Art. 17. O art. 132 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas.

Parágrafo único. Aos procuradores referidos neste artigo é assegurada estabilidade após três anos de efetivo exercício, mediante avaliação de desempenho perante os órgãos próprios, após relatório circunstanciado das corregedorias."

Art. 18. O art. 135 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 135. Os servidores integrantes das carreiras disciplinadas nas Seções II e III deste Capítulo serão remunerados na forma do art. 39, § 4º."

Art. 19. O § 1º e seu inciso III e os §§ 2º e 3º do art. 144 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, inserindo-se no artigo § 9º:

"Art. 144. ....

§ 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

§ 2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

§ 3º A polícia ferroviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.

§ 9º A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do § 4º do art. 39."

Art. 20. O caput do art. 167 da Constituição Federal passa a vigorar acrescido de inciso X, com a seguinte redação:

"Art. 167. São vedados:

X - a transferência voluntária de recursos e a concessão de empréstimos, inclusive por antecipação de receita, pelos Governos Federal e Estaduais e suas instituições financeiras, para pagamento de despesas com pessoal ativo, inativo e pensionista, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

....."

Art. 21. O art. 169 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

§ 1º A concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público, só poderão ser feitas:

I - se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;  
 II - se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

§ 2º Decorrido o prazo estabelecido na lei complementar referida neste artigo para a adaptação aos parâmetros ali previstos, serão imediatamente suspensos todos os repasses de verbas federais ou estaduais aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios que não observarem os referidos limites.

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências:

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;

II - exoneração dos servidores não estáveis.

§ 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal.

§ 5º O servidor que perder o cargo na forma do parágrafo anterior fará jus a indenização correspondente a um mês de remuneração por ano de serviço.

§ 6º O cargo objeto da redução prevista nos parágrafos anteriores será considerado extinto, vedada a criação de cargo, emprego ou função com atribuições iguais ou assemelhadas pelo prazo de quatro anos.

§ 7º Lei federal disporá sobre as normas gerais a serem obedecidas na efetivação do disposto no § 4º."

Art. 22. O § 1º do art. 173 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 173.....

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I - sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;

II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;

III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;

IV - a constituição e o funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;

V - os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores.

....."

Art. 23. O inciso V do art. 206 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

.....

V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

....."

Art. 24. O art. 241 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos."

Art. 25. Até a instituição do fundo a que se refere o inciso XIV do art. 21 da Constituição Federal, compete à União manter os atuais compromissos financeiros com a prestação de serviços públicos do Distrito Federal.

Art. 26. No prazo de dois anos da promulgação desta Emenda, as entidades da administração indireta terão seus estatutos revistos quanto à respectiva natureza jurídica, tendo em conta a finalidade e as competências efetivamente executadas.

Art. 27. O Congresso Nacional, dentro de cento e vinte dias da promulgação desta Emenda, elaborará lei de defesa do usuário de serviços públicos.

Art. 28. É assegurado o prazo de dois anos de efetivo exercício para aquisição da estabilidade aos atuais servidores em estágio probatório, sem prejuízo da avaliação a que se refere o § 4º do art. 41 da Constituição Federal.

Art. 29. Os subsídios, vencimentos, remuneração, proventos da aposentadoria e pensões e quaisquer outras espécies remuneratórias adequar-se-ão, a partir da promulgação desta Emenda, aos limites decorrentes da Constituição Federal, não se admitindo a percepção de excesso a qualquer título.

Art. 30. O projeto de lei complementar a que se refere o art. 163 da Constituição Federal será apresentado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional no prazo máximo de cento e oitenta dias da promulgação desta Emenda.

Art. 31. A pessoa que revestiu a condição de servidor público federal da administração direta, autárquica ou fundacional, de servidor municipal ou de integrante da carreira de policial, civil ou militar, dos ex-Territórios Federais do Amapá e de Roraima e que, comprovadamente, encontrava-se no exercício de suas funções, prestando serviço à administração pública dos ex-Territórios ou de prefeituras neles localizadas, na data em que foram transformados em Estado, ou a condição de servidor ou de policial, civil ou militar, admitido pelos Estados do Amapá e de Roraima, entre a data de sua transformação em Estado e outubro de 1993, bem como a pessoa que comprove ter mantido, nesse período, relação ou vínculo funcional, de caráter efetivo ou não, ou relação ou vínculo empregatício, estatutário ou de trabalho com a administração pública dos ex-Territórios, dos Estados ou das prefeituras neles localizadas ou com empresa pública ou sociedade de economia mista que haja sido constituída pelo ex-Território ou pela União para atuar no âmbito do ex-Território Federal, inclusive as extintas, poderão integrar, mediante opção, quadro em extinção da administração pública federal. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

§ 1º O enquadramento referido no caput deste artigo, para os servidores, para os policiais, civis ou militares, e para as pessoas que tenham revestido essa condição, entre a transformação e a instalação dos Estados em outubro de 1993, dar-se-á no cargo em que foram originariamente admitidos ou em cargo equivalente. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

§ 2º Os integrantes da carreira policial militar a que se refere o caput continuarão prestando serviços aos respectivos Estados, na condição de cedidos, submetidos às disposições estatutárias a que estão sujeitas as corporações das respectivas Polícias Militares, observados as atribuições de função compatíveis com seu grau hierárquico e o direito às devidas promoções. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 79, de 2014)

§ 3º As pessoas a que se referem este artigo prestarão serviços aos respectivos Estados ou a seus Municípios, na condição de servidores cedidos, sem ônus para o cessionário, até seu aproveitamento em órgão ou entidade da administração federal direta, autárquica ou fundacional, podendo os Estados, por conta e delegação da União, adotar os procedimentos necessários à cessão de servidores a seus Municípios. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

§ 4º Para fins do disposto no caput deste artigo, são meios probatórios de relação ou vínculo funcional, empregatício, estatutário ou de trabalho, independentemente da existência de vínculo atual, além dos admitidos em lei: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

I - o contrato, o convênio, o ajuste ou o ato administrativo por meio do qual a pessoa tenha revestido a condição de profissional, empregado, servidor público, prestador de serviço ou trabalhador e tenha atuado ou desenvolvido atividade laboral diretamente com o ex-Território, o Estado ou a prefeitura neles localizada, inclusive mediante a interveniência de cooperativa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

II - a retribuição, a remuneração ou o pagamento documentado ou formalizado, à época, mediante depósito em conta-corrente bancária ou emissão de ordem de pagamento, de recibo, de nota de empenho ou de ordem bancária em que se identifique a administração pública do ex-Território, do Estado ou de prefeitura neles localizada como fonte pagadora ou origem direta dos recursos, assim como aquele realizado à conta de recursos oriundos de fundo de participação ou de fundo especial, inclusive em proveito do pessoal integrante das tabelas especiais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

§ 5º Além dos meios probatórios de que trata o § 4º deste artigo, sem prejuízo daqueles admitidos em lei, o enquadramento referido no caput deste artigo dependerá de a pessoa ter mantido relação ou vínculo funcional, empregatício, estatutário ou de trabalho com o ex-Território ou o Estado que o tenha sucedido por, pelo menos, noventa dias. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

§ 6º As pessoas a que se referem este artigo, para efeito de exercício em órgão ou entidade da administração pública estadual ou municipal dos Estados do Amapá e de Roraima, farão jus à percepção de todas as gratificações e dos demais valores que componham a estrutura remuneratória dos cargos em que tenham sido enquadradas, vedando-se reduzi-los ou suprimi-los por motivo de cessão ao Estado ou a seu Município. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 98, de 2017)

Art. 32. A Constituição Federal passa a vigorar acrescida do seguinte artigo:

"Art. 247. As leis previstas no inciso III do § 1º do art. 41 e no § 7º do art. 169 estabelecerão critérios e garantias especiais para a perda do cargo pelo servidor público estável que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo, desenvolva atividades exclusivas de Estado.

Parágrafo único. Na hipótese de insuficiência de desempenho, a perda do cargo somente ocorrerá mediante processo administrativo em que lhe sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa."

Art. 33. Consideram-se servidores não estáveis, para os fins do art. 169, § 3º, II, da Constituição Federal aqueles admitidos na administração direta, autárquica e fundacional sem concurso público de provas ou de provas e títulos após o dia 5 de outubro de 1983.

Art. 34. Esta Emenda Constitucional entra em vigor na data de sua promulgação.

Brasília, 4 de junho de 1998

**ANEXO C** - Lei de Acesso à Informação (LAI), nº 12.527, de 18 de novembro de 2011

**LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.**

**Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.**

**A PRESIDENTA DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluído as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

Parágrafo único. A publicidade a que estão submetidas as entidades citadas no caput refere-se à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.

Art. 5º É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

## CAPÍTULO II DO ACESSO A INFORMAÇÕES E DA SUA DIVULGAÇÃO

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

- I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;
- II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e
- III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

- I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;
- II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;
- III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;
- IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;
- V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;
- VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e
- VII - informação relativa:
  - a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;
  - b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

§ 1º O acesso à informação previsto no caput não compreende as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

§ 2o Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

§ 3o O direito de acesso aos documentos ou às informações neles contidas utilizados como fundamento da tomada de decisão e do ato administrativo será assegurado com a edição do ato decisório respectivo.

§ 4o A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1o, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

§ 5o Informado do extravio da informação solicitada, poderá o interessado requerer à autoridade competente a imediata abertura de sindicância para apurar o desaparecimento da respectiva documentação.

§ 6o Verificada a hipótese prevista no § 5o deste artigo, o responsável pela guarda da informação extraviada deverá, no prazo de 10 (dez) dias, justificar o fato e indicar testemunhas que comprovem sua alegação.

Art. 8o É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1o Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2o Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de

que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

§ 3o Os sítios de que trata o § 2o deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e

VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do art. 17 da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e do art. 9o da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo no 186, de 9 de julho de 2008.

§ 4o Os Municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes ficam dispensados da divulgação obrigatória na internet a que se refere o § 2o, mantida a obrigatoriedade de divulgação, em tempo real, de informações relativas à execução orçamentária e financeira, nos critérios e prazos previstos no art. 73-B da Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Art. 9o O acesso a informações públicas será assegurado mediante:

I - criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para:

a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações;

b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades;

c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações;  
e

II - realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação.

CAPÍTULO III  
DO PROCEDIMENTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO  
Seção I  
Do Pedido de Acesso

Art. 10. Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

§ 1º Para o acesso a informações de interesse público, a identificação do requerente não pode conter exigências que inviabilizem a solicitação.

§ 2º Os órgãos e entidades do poder público devem viabilizar alternativa de encaminhamento de pedidos de acesso por meio de seus sítios oficiais na internet.

§ 3º São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público.

Art. 11. O órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível.

§ 1º Não sendo possível conceder o acesso imediato, na forma disposta no caput, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em prazo não superior a 20 (vinte) dias:

I - comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II - indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III - comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

§ 2º O prazo referido no § 1º poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.

§ 3º Sem prejuízo da segurança e da proteção das informações e do cumprimento da legislação aplicável, o órgão ou entidade poderá oferecer meios para que o próprio requerente possa pesquisar a informação de que necessitar.

§ 4o Quando não for autorizado o acesso por se tratar de informação total ou parcialmente sigilosa, o requerente deverá ser informado sobre a possibilidade de recurso, prazos e condições para sua interposição, devendo, ainda, ser-lhe indicada a autoridade competente para sua apreciação.

§ 5o A informação armazenada em formato digital será fornecida nesse formato, caso haja anuência do requerente.

§ 6o Caso a informação solicitada esteja disponível ao público em formato impresso, eletrônico ou em qualquer outro meio de acesso universal, serão informados ao requerente, por escrito, o lugar e a forma pela qual se poderá consultar, obter ou reproduzir a referida informação, procedimento esse que desonerará o órgão ou entidade pública da obrigação de seu fornecimento direto, salvo se o requerente declarar não dispor de meios para realizar por si mesmo tais procedimentos.

Art. 12. O serviço de busca e fornecimento da informação é gratuito, salvo nas hipóteses de reprodução de documentos pelo órgão ou entidade pública consultada, situação em que poderá ser cobrado exclusivamente o valor necessário ao ressarcimento do custo dos serviços e dos materiais utilizados.

Parágrafo único. Estará isento de ressarcir os custos previstos no caput todo aquele cuja situação econômica não lhe permita fazê-lo sem prejuízo do sustento próprio ou da família, declarada nos termos da Lei no7.115, de 29 de agosto de 1983.

Art. 13. Quando se tratar de acesso à informação contida em documento cuja manipulação possa prejudicar sua integridade, deverá ser oferecida a consulta de cópia, com certificação de que esta confere com o original.

Parágrafo único. Na impossibilidade de obtenção de cópias, o interessado poderá solicitar que, a suas expensas e sob supervisão de servidor público, a reprodução seja feita por outro meio que não ponha em risco a conservação do documento original.

Art. 14. É direito do requerente obter o inteiro teor de decisão de negativa de acesso, por certidão ou cópia.

## Seção II Dos Recursos

Art. 15. No caso de indeferimento de acesso a informações ou às razões da negativa do acesso, poderá o interessado interpor recurso contra a decisão no prazo de 10 (dez) dias a contar da sua ciência.

Parágrafo único. O recurso será dirigido à autoridade hierarquicamente superior à que exarou a decisão impugnada, que deverá se manifestar no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 16. Negado o acesso a informação pelos órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, o requerente poderá recorrer à Controladoria-Geral da União, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias se:

I - o acesso à informação não classificada como sigilosa for negado;

II - a decisão de negativa de acesso à informação total ou parcialmente classificada como sigilosa não indicar a autoridade classificadora ou a hierarquicamente superior a quem possa ser dirigido pedido de acesso ou desclassificação;

III - os procedimentos de classificação de informação sigilosa estabelecidos nesta Lei não tiverem sido observados; e

IV - estiverem sendo descumpridos prazos ou outros procedimentos previstos nesta Lei.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido à Controladoria-Geral da União depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior àquela que exarou a decisão impugnada, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias.

§ 2º Verificada a procedência das razões do recurso, a Controladoria-Geral da União determinará ao órgão ou entidade que adote as providências necessárias para dar cumprimento ao disposto nesta Lei.

§ 3º Negado o acesso à informação pela Controladoria-Geral da União, poderá ser interposto recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35.

Art. 17. No caso de indeferimento de pedido de desclassificação de informação protocolado em órgão da administração pública federal, poderá o requerente recorrer ao Ministro de Estado da área, sem prejuízo das competências da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, previstas no art. 35, e do disposto no art. 16.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido às autoridades mencionadas depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior à autoridade que exarou a decisão impugnada e, no caso das Forças Armadas, ao respectivo Comando.

§ 2º Indeferido o recurso previsto no caput que tenha como objeto a desclassificação de informação secreta ou ultrassecreta, caberá recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações prevista no art. 35.

Art. 18. Os procedimentos de revisão de decisões denegatórias proferidas no recurso previsto no art. 15 e de revisão de classificação de documentos sigilosos serão objeto de regulamentação própria dos Poderes Legislativo e Judiciário e do

Ministério Público, em seus respectivos âmbitos, assegurado ao solicitante, em qualquer caso, o direito de ser informado sobre o andamento de seu pedido.

Art. 19. (VETADO).

§ 1o (VETADO).

§ 2o Os órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público informarão ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público, respectivamente, as decisões que, em grau de recurso, negarem acesso a informações de interesse público.

Art. 20. Aplica-se subsidiariamente, no que couber, a Lei no 9.784, de 29 de janeiro de 1999, ao procedimento de que trata este Capítulo.

#### CAPÍTULO IV DAS RESTRIÇÕES DE ACESSO À INFORMAÇÃO

##### Seção I Disposições Gerais

Art. 21. Não poderá ser negado acesso à informação necessária à tutela judicial ou administrativa de direitos fundamentais.

Parágrafo único. As informações ou documentos que versem sobre condutas que impliquem violação dos direitos humanos praticada por agentes públicos ou a mando de autoridades públicas não poderão ser objeto de restrição de acesso.

Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.

##### Seção II

##### Da Classificação da Informação quanto ao Grau e Prazos de Sigilo

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;

III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;

IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas;

VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou

VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.

Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

§ 1º Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no caput, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:

I - ultrassecreta: 25 (vinte e cinco) anos;

II - secreta: 15 (quinze) anos; e

III - reservada: 5 (cinco) anos.

§ 2º As informações que puderem colocar em risco a segurança do Presidente e Vice-Presidente da República e respectivos cônjuges e filhos(as) serão classificadas como reservadas e ficarão sob sigilo até o término do mandato em exercício ou do último mandato, em caso de reeleição.

§ 3º Alternativamente aos prazos previstos no § 1º, poderá ser estabelecida como termo final de restrição de acesso a ocorrência de determinado evento, desde que este ocorra antes do transcurso do prazo máximo de classificação.

§ 4º Transcorrido o prazo de classificação ou consumado o evento que defina o seu termo final, a informação tornar-se-á, automaticamente, de acesso público.

§ 5º Para a classificação da informação em determinado grau de sigilo, deverá ser observado o interesse público da informação e utilizado o critério menos restritivo possível, considerados:

I - a gravidade do risco ou dano à segurança da sociedade e do Estado; e

II - o prazo máximo de restrição de acesso ou o evento que defina seu termo final.

### Seção III

#### Da Proteção e do Controle de Informações Sigilosas

Art. 25. É dever do Estado controlar o acesso e a divulgação de informações sigilosas produzidas por seus órgãos e entidades, assegurando a sua proteção. (Regulamento)

§ 1o O acesso, a divulgação e o tratamento de informação classificada como sigilosa ficarão restritos a pessoas que tenham necessidade de conhecê-la e que sejam devidamente credenciadas na forma do regulamento, sem prejuízo das atribuições dos agentes públicos autorizados por lei.

§ 2o O acesso à informação classificada como sigilosa cria a obrigação para aquele que a obteve de resguardar o sigilo.

§ 3o Regulamento disporá sobre procedimentos e medidas a serem adotados para o tratamento de informação sigilosa, de modo a protegê-la contra perda, alteração indevida, acesso, transmissão e divulgação não autorizados.

Art. 26. As autoridades públicas adotarão as providências necessárias para que o pessoal a elas subordinado hierarquicamente conheça as normas e observe as medidas e procedimentos de segurança para tratamento de informações sigilosas.

Parágrafo único. A pessoa física ou entidade privada que, em razão de qualquer vínculo com o poder público, executar atividades de tratamento de informações sigilosas adotará as providências necessárias para que seus empregados, prepostos ou representantes observem as medidas e procedimentos de segurança das informações resultantes da aplicação desta Lei.

#### Seção IV

#### Dos Procedimentos de Classificação, Reclassificação e Desclassificação

Art. 27. A classificação do sigilo de informações no âmbito da administração pública federal é de competência: (Regulamento)

I - no grau de ultrassecreto, das seguintes autoridades:

- a) Presidente da República;
- b) Vice-Presidente da República;
- c) Ministros de Estado e autoridades com as mesmas prerrogativas;
- d) Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica; e
- e) Chefes de Missões Diplomáticas e Consulares permanentes no exterior;

II - no grau de secreto, das autoridades referidas no inciso I, dos titulares de autarquias, fundações ou empresas públicas e sociedades de economia mista; e

III - no grau de reservado, das autoridades referidas nos incisos I e II e das que exerçam funções de direção, comando ou chefia, nível DAS 101.5, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, ou de hierarquia equivalente, de acordo com regulamentação específica de cada órgão ou entidade, observado o disposto nesta Lei.

§ 1o A competência prevista nos incisos I e II, no que se refere à classificação como ultrassecreta e secreta, poderá ser delegada pela autoridade responsável a agente público, inclusive em missão no exterior, vedada a subdelegação.

§ 2o A classificação de informação no grau de sigilo ultrassecreto pelas autoridades previstas nas alíneas “d” e “e” do inciso I deverá ser ratificada pelos respectivos Ministros de Estado, no prazo previsto em regulamento.

§ 3o A autoridade ou outro agente público que classificar informação como ultrassecreta deverá encaminhar a decisão de que trata o art. 28 à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35, no prazo previsto em regulamento.

Art. 28. A classificação de informação em qualquer grau de sigilo deverá ser formalizada em decisão que conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - assunto sobre o qual versa a informação;

II - fundamento da classificação, observados os critérios estabelecidos no art. 24;

III - indicação do prazo de sigilo, contado em anos, meses ou dias, ou do evento que defina o seu termo final, conforme limites previstos no art. 24; e

IV - identificação da autoridade que a classificou.

Parágrafo único. A decisão referida no caput será mantida no mesmo grau de sigilo da informação classificada.

Art. 29. A classificação das informações será reavaliada pela autoridade classificadora ou por autoridade hierarquicamente superior, mediante provocação ou de ofício, nos termos e prazos previstos em regulamento, com vistas à sua desclassificação ou à redução do prazo de sigilo, observado o disposto no art. 24. (Regulamento)

§ 1o O regulamento a que se refere o caput deverá considerar as peculiaridades das informações produzidas no exterior por autoridades ou agentes públicos.

§ 2o Na reavaliação a que se refere o caput, deverão ser examinadas a permanência dos motivos do sigilo e a possibilidade de danos decorrentes do acesso ou da divulgação da informação.

§ 3o Na hipótese de redução do prazo de sigilo da informação, o novo prazo de restrição manterá como termo inicial a data da sua produção.

Art. 30. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade publicará, anualmente, em sítio à disposição na internet e destinado à veiculação de dados e informações administrativas, nos termos de regulamento:

I - rol das informações que tenham sido desclassificadas nos últimos 12 (doze) meses;

II - rol de documentos classificados em cada grau de sigilo, com identificação para referência futura;

III - relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes.

§ 1o Os órgãos e entidades deverão manter exemplar da publicação prevista no caput para consulta pública em suas sedes.

§ 2o Os órgãos e entidades manterão extrato com a lista de informações classificadas, acompanhadas da data, do grau de sigilo e dos fundamentos da classificação.

#### Seção V Das Informações Pessoais

Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.

§ 1o As informações pessoais, a que se refere este artigo, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem:

I - terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e

II - poderão ter autorizada sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.

§ 2o Aquele que obtiver acesso às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido.

§ 3o O consentimento referido no inciso II do § 1o não será exigido quando as informações forem necessárias:

I - à prevenção e diagnóstico médico, quando a pessoa estiver física ou legalmente incapaz, e para utilização única e exclusivamente para o tratamento médico;

II - à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, sendo vedada a identificação da pessoa a que as informações se referirem;

III - ao cumprimento de ordem judicial;

IV - à defesa de direitos humanos; ou

V - à proteção do interesse público e geral preponderante.

§ 4o A restrição de acesso à informação relativa à vida privada, honra e imagem de pessoa não poderá ser invocada com o intuito de prejudicar processo de apuração de irregularidades em que o titular das informações estiver envolvido, bem como em ações voltadas para a recuperação de fatos históricos de maior relevância.

§ 5o Regulamento disporá sobre os procedimentos para tratamento de informação pessoal.

## CAPÍTULO V DAS RESPONSABILIDADES

Art. 32. Constituem condutas ilícitas que ensejam responsabilidade do agente público ou militar:

I - recusar-se a fornecer informação requerida nos termos desta Lei, retardar deliberadamente o seu fornecimento ou fornecê-la intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa;

II - utilizar indevidamente, bem como subtrair, destruir, inutilizar, desfigurar, alterar ou ocultar, total ou parcialmente, informação que se encontre sob sua guarda ou a que tenha acesso ou conhecimento em razão do exercício das atribuições de cargo, emprego ou função pública;

III - agir com dolo ou má-fé na análise das solicitações de acesso à informação;

IV - divulgar ou permitir a divulgação ou acessar ou permitir acesso indevido à informação sigilosa ou informação pessoal;

V - impor sigilo à informação para obter proveito pessoal ou de terceiro, ou para fins de ocultação de ato ilegal cometido por si ou por outrem;

VI - ocultar da revisão de autoridade superior competente informação sigilosa para beneficiar a si ou a outrem, ou em prejuízo de terceiros; e

VII - destruir ou subtrair, por qualquer meio, documentos concernentes a possíveis violações de direitos humanos por parte de agentes do Estado.

§ 1º Atendido o princípio do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal, as condutas descritas no caput serão consideradas:

I - para fins dos regulamentos disciplinares das Forças Armadas, transgressões militares médias ou graves, segundo os critérios neles estabelecidos, desde que não tipificadas em lei como crime ou contravenção penal; ou

II - para fins do disposto na Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e suas alterações, infrações administrativas, que deverão ser apenadas, no mínimo, com suspensão, segundo os critérios nela estabelecidos.

§ 2º Pelas condutas descritas no caput, poderá o militar ou agente público responder, também, por improbidade administrativa, conforme o disposto nas Leis nos 1.079, de 10 de abril de 1950, e 8.429, de 2 de junho de 1992.

Art. 33. A pessoa física ou entidade privada que detiver informações em virtude de vínculo de qualquer natureza com o poder público e deixar de observar o disposto nesta Lei estará sujeita às seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa;

III - rescisão do vínculo com o poder público;

IV - suspensão temporária de participar em licitação e impedimento de contratar com a administração pública por prazo não superior a 2 (dois) anos; e

V - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública, até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.

§ 1º As sanções previstas nos incisos I, III e IV poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, assegurado o direito de defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias.

§ 2º A reabilitação referida no inciso V será autorizada somente quando o interessado efetivar o ressarcimento ao órgão ou entidade dos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso IV.

§ 3º A aplicação da sanção prevista no inciso V é de competência exclusiva da autoridade máxima do órgão ou entidade pública, facultada a defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista.

Art. 34. Os órgãos e entidades públicas respondem diretamente pelos danos causados em decorrência da divulgação não autorizada ou utilização indevida

de informações sigilosas ou informações pessoais, cabendo a apuração de responsabilidade funcional nos casos de dolo ou culpa, assegurado o respectivo direito de regresso.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à pessoa física ou entidade privada que, em virtude de vínculo de qualquer natureza com órgãos ou entidades, tenha acesso a informação sigilosa ou pessoal e a submeta a tratamento indevido.

## CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. (VETADO).

§ 1o É instituída a Comissão Mista de Reavaliação de Informações, que decidirá, no âmbito da administração pública federal, sobre o tratamento e a classificação de informações sigilosas e terá competência para:

I - requisitar da autoridade que classificar informação como ultrassecreta e secreta esclarecimento ou conteúdo, parcial ou integral da informação;

II - rever a classificação de informações ultrassecretas ou secretas, de ofício ou mediante provocação de pessoa interessada, observado o disposto no art. 7o e demais dispositivos desta Lei; e

III - prorrogar o prazo de sigilo de informação classificada como ultrassecreta, sempre por prazo determinado, enquanto o seu acesso ou divulgação puder ocasionar ameaça externa à soberania nacional ou à integridade do território nacional ou grave risco às relações internacionais do País, observado o prazo previsto no § 1o do art. 24.

§ 2o O prazo referido no inciso III é limitado a uma única renovação.

§ 3o A revisão de ofício a que se refere o inciso II do § 1o deverá ocorrer, no máximo, a cada 4 (quatro) anos, após a reavaliação prevista no art. 39, quando se tratar de documentos ultrassecretos ou secretos.

§ 4o A não deliberação sobre a revisão pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações nos prazos previstos no § 3o implicará a desclassificação automática das informações.

§ 5o Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observado o mandato de 2 (dois) anos para seus integrantes e demais disposições desta Lei. (Regulamento)

Art. 36. O tratamento de informação sigilosa resultante de tratados, acordos ou atos internacionais atenderá às normas e recomendações constantes desses instrumentos.

Art. 37. É instituído, no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Núcleo de Segurança e Credenciamento (NSC), que tem por objetivos: (Regulamento)

I - promover e propor a regulamentação do credenciamento de segurança de pessoas físicas, empresas, órgãos e entidades para tratamento de informações sigilosas; e

II - garantir a segurança de informações sigilosas, inclusive aquelas provenientes de países ou organizações internacionais com os quais a República Federativa do Brasil tenha firmado tratado, acordo, contrato ou qualquer outro ato internacional, sem prejuízo das atribuições do Ministério das Relações Exteriores e dos demais órgãos competentes.

Parágrafo único. Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento do NSC.

Art. 38. Aplica-se, no que couber, a Lei no 9.507, de 12 de novembro de 1997, em relação à informação de pessoa, física ou jurídica, constante de registro ou banco de dados de entidades governamentais ou de caráter público.

Art. 39. Os órgãos e entidades públicas deverão proceder à reavaliação das informações classificadas como ultrassecretas e secretas no prazo máximo de 2 (dois) anos, contado do termo inicial de vigência desta Lei.

§ 1o A restrição de acesso a informações, em razão da reavaliação prevista no caput, deverá observar os prazos e condições previstos nesta Lei.

§ 2o No âmbito da administração pública federal, a reavaliação prevista no caput poderá ser revista, a qualquer tempo, pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observados os termos desta Lei.

§ 3o Enquanto não transcorrido o prazo de reavaliação previsto no caput, será mantida a classificação da informação nos termos da legislação precedente.

§ 4o As informações classificadas como secretas e ultrassecretas não reavaliadas no prazo previsto no caput serão consideradas, automaticamente, de acesso público.

Art. 40. No prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da vigência desta Lei, o dirigente máximo de cada órgão ou entidade da administração pública federal direta e indireta designará autoridade que lhe seja diretamente subordinada para, no âmbito do respectivo órgão ou entidade, exercer as seguintes atribuições:

I - assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso a informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos desta Lei;

II - monitorar a implementação do disposto nesta Lei e apresentar relatórios periódicos sobre o seu cumprimento;

III - recomendar as medidas indispensáveis à implementação e ao aperfeiçoamento das normas e procedimentos necessários ao correto cumprimento do disposto nesta Lei; e

IV - orientar as respectivas unidades no que se refere ao cumprimento do disposto nesta Lei e seus regulamentos.

Art. 41. O Poder Executivo Federal designará órgão da administração pública federal responsável:

I - pela promoção de campanha de abrangência nacional de fomento à cultura da transparência na administração pública e conscientização do direito fundamental de acesso à informação;

II - pelo treinamento de agentes públicos no que se refere ao desenvolvimento de práticas relacionadas à transparência na administração pública;

III - pelo monitoramento da aplicação da lei no âmbito da administração pública federal, concentrando e consolidando a publicação de informações estatísticas relacionadas no art. 30;

IV - pelo encaminhamento ao Congresso Nacional de relatório anual com informações atinentes à implementação desta Lei.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da data de sua publicação.

Art. 43. O inciso VI do art. 116 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 116.....

.....

VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;

.....” (NR)

Art. 44. O Capítulo IV do Título IV da Lei no 8.112, de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte art. 126-A:

“Art. 126-A. Nenhum servidor poderá ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência à autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, a outra autoridade competente para apuração de informação concernente à prática de crimes ou improbidade de que tenha conhecimento, ainda que em decorrência do exercício de cargo, emprego ou função pública.”

Art. 45. Cabe aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, em legislação própria, obedecidas as normas gerais estabelecidas nesta Lei, definir

regras específicas, especialmente quanto ao disposto no art. 9º e na Seção II do Capítulo III.

Art. 46. Revogam-se:

I - a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005; e

II - os arts. 22 a 24 da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991.

Art. 47. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Brasília, 18 de novembro de 2011; 190º da Independência e 123º da República.