

ATA DA 2ª REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA DE POLÍTICAS DE GESTÃO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE – CGDC – 19/08/2011

Aos dezenove dias do mês de agosto de 2011, realizou-se a 2ª Reunião Ordinária da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade do Conselho de Governo da Presidência da República. Estavam presentes os seguintes membros da CGDC: Ministra Gleisi Hoffmann, Ministra Miriam Belchior, Ministro Fernando Pimentel, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, Sr. Abílio Diniz, Sr. Henri Philippe Reichstul e Sr. Antonio Maciel. O Ministro Guido Mantega foi representado pelo Secretário Executivo do Ministério da Fazenda, Sr. Nelson Barbosa. Além destes estavam presentes o Sr. Beto Vasconcelos, Secretário Executivo da Casa Civil da Presidência da República, o Sr. Luis Padilha, Subchefe de Articulação e Monitoramento, Subchefe de Articulação e Monitoramento, o Sr. Luiz Alberto, Subchefe de Análise e Acompanhamento de Políticas Públicas Governamentais, o Sr. Ivo Correa, Subchefe de Assuntos Jurídicos, o Ministro Wagner Bittencourt, da Secretaria Especial da Aviação Civil (SAC), o Ministro Jorge Hage, da Controladoria Geral da União (CGU), além de outros convidados.

A abertura foi realizada pelo presidente da câmara, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter e pela Ministra Chefe da Casa Civil, Sra. Gleisi Hoffmann.

O primeiro item de pauta a ser tratado foi referente à aprovação das Atas das reuniões anteriores (primeira ordinária e duas extraordinárias). Ficou deliberado que as alterações serão encaminhadas à secretaria da câmara para incorporação nos textos apresentados.

Passou-se diretamente para o segundo item de pauta, referente à apresentação das ações de melhoria de gestão e reestruturação que estão sendo executadas pela Secretaria Especial da Aviação Civil e INFRAERO. O Ministro Wagner Bittencourt apresentou as ações desenvolvidas na Secretaria, destacando o contexto de criação da SAC, o qual considerou acertado pelo foco dado ao tema no âmbito do governo, ressaltando a montagem de equipe com capacidade técnica e perfil adequado. A estrutura da SAC inclui três secretarias finalísticas e tem como órgãos ou entidades vinculadas a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero) e a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), o que facilita a gestão e a articulação do setor.

Em seguida passou a palavra para o presidente da Infraero, Sr. Gustavo do Vale, que apresentou os investimentos previstos, na ordem de R\$7,2 bilhões, mencionando que o detalhamento de todos os investimentos pode ser enviado à Câmara, caso se julgue necessário.

Na sua explanação, o Sr. Gustavo destacou que estão sendo criadas três diretorias na Infraero. Chamou a atenção para a área de empreendimentos, onde a estruturação será feita pela FDTE, vinculada a COPPE da USP. Mencionou que até a reestruturação

em curso, a Empresa não contava com uma área específica para gestão de obras, nem havia processos definidos.

Quando indagado sobre a questão da velocidade das obras referentes à Copa 2014, ele apontou que o Tribunal de Contas da União (TCU) tinha atuação com forte impacto junto à Infraero, exemplificada pela interrupção de 4 obras há mais de 4 anos, o que ensejou uma estratégia de atuação junto ao Tribunal que inclui a discussão conjunta sobre editais da Empresa, previamente à publicação. Sobre ações judiciais, para minimizar a pulverização pelo País, discute-se a possibilidade de centralizá-las na Justiça Federal de Brasília para otimizar o processo. Prevê-se uma maior agilidade nas contratações com esta iniciativa.

Este novo modelo da Infraero está exigindo uma reformulação interna que gera desafios. Por exemplo, os 3 maiores aeroportos serão repassados em parte para as concessionárias, o que gera uma inquietação na equipe e estrutura, demandando uma nova visão de funcionamento da empresa. Destacou que a empresa precisa aprimorar sua política de gestão de RH, incorporando conceitos e avaliação da gestão por desempenho ou por competências.

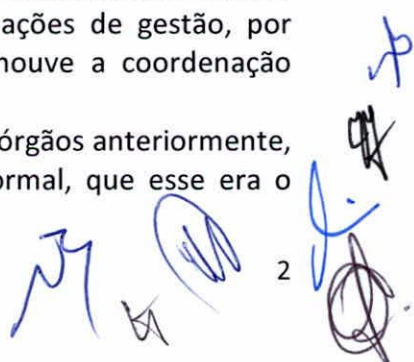
Destacou que a Infraero pretende contratar consultoria especializada com foco principal em gestão de projetos, pois não existe hoje esta cultura na empresa, e também para a criação de um ambiente de cooperação entre todos os segmentos da empresa. Dentro da linha RH, empresa de RH COMPASS irá avaliar toda a estrutura de RH, avaliação desempenho, metas e indicadores e remuneração variável.

O Sr Cleverson, Secretário Executivo da SAC, fez uma breve apresentação do Conselho de Administração da Infraero. Destacou a criação do Comitê de investimentos e do Comitê de Reestruturação (organizacional e de processos). Isto permite que, antes da informação chegar ao conselho, o comitê atua antecipadamente.

O Ministro Wagner destacou que até o momento foram tratadas questões de gestão interna. Portanto é necessário explicitar, daqui para frente, as ações externas. A gestão dos aeroportos é sujeita a vulnerabilidades. Por exemplo, se não há bombeiros especializados o aeroporto deve fechar. Se há um lixão construído próximo, pode inviabilizar a operação do aeroporto à noite. São exemplos de impacto de ações sob responsabilidade dos municípios que afetam a operação aeroportuária. O ministro explicou que a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (Conaero) é um mecanismo de governança para articular decisões entre diversos órgãos presentes nos aeroportos, assim como as Autoridades Aeroportuárias. Destacou a implementação, em caráter piloto, dos Centros de Gestão Aeroportuária (CGA) em dois aeroportos (Brasília e Guarulhos), no mês de junho, integrando e mostrando a importância de todos os atores. Expandiu-se esta experiência para Congonhas, Galeão e Confins. Isto permite a disseminação das melhores práticas de um aeroporto para outro.

A Ministra Miriam questionou qual foi o resultado prático destas experiências de 2 meses. Como foi a passagem da intenção para resultados concretos. O ministro destacou a otimização do uso dos Fingers, que permite remanejar rapidamente os aviões para as unidades disponíveis, principalmente quando identificada a necessidade de desembarque de passageiros com deficiência física. . Em ações de gestão, por exemplo, nos problemas de descarregamento de bagagem, houve a coordenação entre os vários atores.

O Sr. Abílio Diniz questionou se não havia coordenação entre os órgãos anteriormente, e o Ministro Wagner informou que não havia coordenação formal, que esse era o



principal ganho da criação da Conaero e das Autoridades Aeroportuárias, o fato de que a ação passou a ser preventiva, não mais reativa, e que os órgãos passaram até mesmo a discutir planos de investimentos em conjunto. Além disto, o ministro ressaltou que o decreto publicado na terça-feira, trata de parâmetros de desempenho dos aeroportos, identificação de melhores práticas e métricas. A Infraero será o ente que fará a coordenação do CGA, pois apresenta o melhor perfil.

O Sr Reichstul destacou que algumas coisas já são perceptíveis e que a atenção dos funcionários mudou. O Sr. Gerdau apontou a importância de se trabalhar o perfil profissional dos coordenadores dos CGA, visando à liderança do processo com proatividade. Nesta linha, o Sr. Abílio Diniz destacou que gestão é processo e gente, portanto tem que avaliar que esta coordenação tenha poder definido, ainda que delimitado. A Ministra Miriam Belchior informou que, nos últimos 2 meses, o piloto foi implementado sem coordenação definida, e, no processo, a Infraero emergiu como órgão coordenador do conjunto. O Ministro Wagner completou que, quando das concessões previstas, a Infraero continuará como coordenadora das Autoridades Aeroportuárias, pois de fato se trata do órgão com maior conhecimento sobre os aeroportos, pelo seu perfil e atribuições.

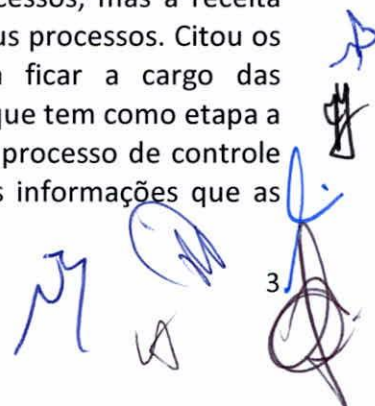
O Conselheiro Antonio Maciel Neto lembrou a importância da definição de metas (tempo de check-in, desembarque, retirada de bagagens) que definam as ações a serem tomadas e de benchmarks internacionais, que servem para orientação e motivação. O Ministro Wagner Bittencourt informou que as Autoridades Aeroportuárias estão encarregadas de identificar restrições operacionais e estabelecer melhorias de curto e médio prazo, e que o Conaero definirá indicadores de performance mínima. O Sr. Maciel colocou que é fundamental ter foco, ou seja, grandes metas, não mais que cinco. Nesta linha, o Ministro Wagner ressaltou que desde julho os órgãos estão dentro dos aeroportos avaliando e identificando todos os processos. O Sr. Abílio Diniz propôs que se identifique quais são os melhores em cada etapa dos macroprocessos e isto seja disseminado para os demais aeroportos, na linha de criar uma competição saudável.

A Ministra Gleisi destacou que as empresas aéreas não fazem parte das Autoridades Aeroportuárias, pois não há base jurídica para tanto, mas que as empresas devem ser convidadas a participarem das reuniões dos CGA.

Diante da informação de que, em Guarulhos, há 32 mil pessoas fixas, entre funcionários dos órgãos, das companhias aéreas e dos estabelecimentos comerciais, frente a 130 mil passageiros, diariamente, o Conselheiro Abílio Diniz questionou se essa não seria uma razão muito alta, reforçando a necessidade de se conhecer benchmarks internacionais. O Ministro Wagner Bittencourt esclareceu que o número de funcionários da Infraero naquele aeroporto é de 1.400.

O Sr. Eirado, Diretor da Infraero, informou que estão sendo feitos investimentos em TI, com softwares com padrões internacionais, o que auxiliará no acompanhamento de indicadores, desempenho e benchmarking.

O Sr. Reichstul destacou que a Infraero está revendo seus processos, mas a receita federal, ANVISA e os demais órgãos devem também, reverem seus processos. Citou os exemplos das taxas de embarque cujo pagamento deveria ficar a cargo das companhias aéreas e não dos usuários, do controle de migração que tem como etapa a mera digitação dos dados dos passaportes. A Polícia Federal no processo de controle de entrada de passageiros no País poderia integrar isto com as informações que as



3

empresas aéreas já dispõem e poderiam fornecer. Outra questão, no caso da Receita Federal, é o formulário, preenchido por milhares de pessoas, cujo tratamento dado não é claro. O Secretário Executivo do Ministério da Fazenda, Sr. Nelson Barbosa, respondeu que o formulário é necessário, muito embora seja possível rever os fundamentos do processo.

Neste ponto o Sr. Antonio Maciel salientou que deveria se buscar as melhores práticas internacionais, citando a experiência da China, onde há uma pesquisa eletrônica de satisfação a qual, caso seja respondida negativamente, enseja o atendimento presencial imediato por funcionário do aeroporto para verificação.

O Presidente da Infraero, Sr. Gustavo do Vale, informou que o processo de verificação de passaportes já está sendo modernizado no aeroporto de Brasília e que a cobrança de taxas aos passageiros ao invés de às companhias aéreas foi determinada pelo TCU. Complementou com a informação de que há previsão de disponibilidade de conexão à internet gratuita nos aeroportos em março de 2012. O Sr. Jorge Gerdau sugeriu, ainda, que se buscasse estabelecer acordos de reciprocidade com outros países para acelerar a fila dos passageiros estrangeiros na verificação de passaportes.

No tema das concessões aeroportuárias, foi informado pelo Ministro Wagner que o cronograma está em dia e que já foi feita articulação com os órgãos de controle e sindicatos para esclarecimentos.

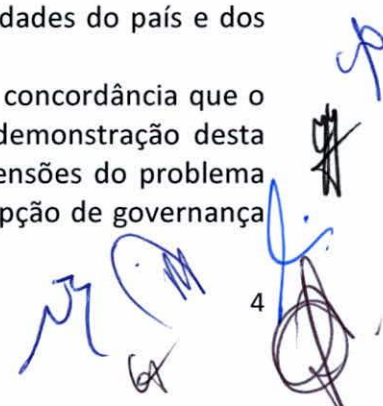
O próximo tema da apresentação da SAC foi referente a Visão de Longo Prazo – PNAC (Plano Nacional de Aviação Civil). O Plano de Outorgas, constante do Plano Aeroviário Nacional (PAN), deverá estabelecer a possibilidade de separar a aviação executiva da aviação comercial. Por meio dele serão definidos, a partir da estimativa regionalizada da demanda para os próximos anos, os perfis de aeroportos que a Infraero gerenciará diretamente, aqueles que serão concedidos e aqueles que serão delegados aos estados, ou ainda aqueles eventualmente autorizados para a iniciativa privada. O eixo de Gestão Aeroportuária incluirá planos de ação para as altas temporadas e investimentos em serviços e segurança. No eixo de Capacitação estão previstos investimentos e centros de formação de referência. No eixo de Navegação Aérea Civil, prevê-se a formação de controladores, em parceria com o Ministério da Defesa. Foi mencionada ainda a necessidade de preparação para os grandes eventos vindouros, como a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Neste plano está se considerando o plano aeroviário nacional, para onde vai a demanda e quais são os interesses do setor público, em que tipos de aeroportos, local, etc, e o volume (12 mil aviões da aviação geral e 500 da aviação comercial).

O Sr. Abílio Diniz sugeriu a necessária separação da aviação executiva da aviação comercial – aviação executiva pode ser pago pelo setor privado.

Foi destacado que Infraero tem 66 aeroportos para administrar. No GECOPA (setor aéreo) terá que ter um grupo focado e específico para as demandas da Copa 2014 e foi destacada a necessidade da criação de uma agenda conjunta entre os ministérios.

A Ministra Miriam destacou que sempre há crítica na criação de novos órgãos públicos. Às vezes é necessário enfrentar estas questões devido às necessidades do país e dos setores. A criação da SAC demonstrou isto.

Todos elogiaram a preparação da equipe à frente da SAC. Houve concordância que o tema mais complexo é o de governança e na SAC/Infraero há demonstração desta preocupação. O Sr. Jorge Gerdau completou que de fato as dimensões do problema exigem profissionalismo na questão, e que, no que tange à concepção de governança



aeroportuária, estamos atrasados em pelo menos 5 anos, considerado nosso ritmo de crescimento, o que determina que nos próximos 5 anos busquemos avançar ainda mais rápido para reparar o desnível.

A Ministra Gleisi encaminhou o assunto com o agendamento de reunião para avaliação dos resultados do que foi apresentado, ainda neste semestre, ao que o Sr. Jorge Gerdau complementou, sugerindo a adoção de um cronograma de datas para reuniões de acompanhamento de resultados dos temas da Câmara.

O próximo tema da pauta da reunião foi à apresentação da Controladoria Geral da União (CGU), realizada pelo Ministro Jorge Hage.

O ministro iniciou a apresentação destacando que o alcance da CGU é sobre a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (excluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista). O Ministro informou que a CGU exerce hoje duplo papel, como órgão de controle em apoio à gestão e também de combate e prevenção à corrupção. Esse duplo papel determina um esforço de transição da imagem de opositor que o controle exerce para o de parceiro, com o dever de alertar e prevenir na atuação dos gestores. A CGU quer se diferenciar muito do papel do TCU. Quer ser um órgão para orientar, apoiar e só na última instância responsabilizar.

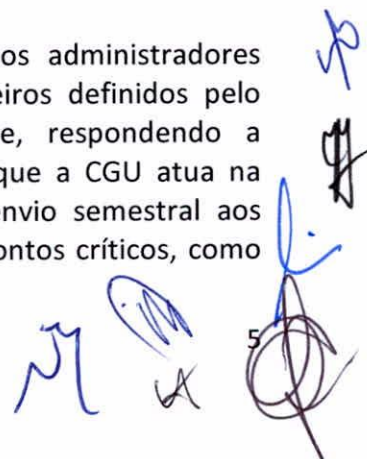
O Sr. Jorge Gerdau perguntou sobre os núcleos da CGU nos estados, se teriam atuação restrita às capitais ou em todo o estado. O Ministro Jorge Hage respondeu que atuam em todo o estado, e que a idéia da CGU é evoluir para escritórios sub-regionais.

O Ministro Hage apresentou o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, o qual articula sociedade civil (OAB, CNBB, etc.) e governo em torno de temas relacionados ao controle a transparência na gestão (p. ex. projeto de lei sobre acesso à informação, regulamentação do lobby no País, combate ao suborno transnacional). O Sr. Jorge Gerdau questionou se a sociedade civil participante do Conselho é atuante e representativa, se recebem pela participação e se há um perfil mínimo estabelecido para os representantes. O Ministro Hage respondeu que são bastante atuantes, não recebem pela participação e que não há qualificações mínimas exigidas, apenas que tenham representatividade nas suas instituições.

Além do Conselho, outras diretrizes de articulação interinstitucional foram apresentadas, como parcerias com outros ministérios (p.ex. a Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro – ENCLA), com órgãos de controle estaduais e por meio de capacitações para gestores estaduais e municipais, cuja implementação é complexa haja vista a heterogeneidade e o número de municípios no País.

Durante a apresentação das ações de controle interno realizadas pela CGU, o Sr. Jorge Gerdau questionou se os próprios órgãos federais chegam a solicitar auditorias investigativas. O Ministro Hage respondeu que sim, e que também são solicitadas pelo Ministério Público, por Comissões Parlamentares de Inquérito ou por levantamentos rotineiros. Respondendo a questionamento do Sr. Abílio Diniz, o ministro informou que não há contratação de auditorias externas, muito embora a Polícia Federal eventualmente preste auxílio nas investigações.

O Ministro Hage explicou que a avaliação anual da gestão dos administradores públicos federais, realizada pela CGU, é feita a partir dos roteiros definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), com foco no controle, respondendo a questionamento do Sr. Reichstul. O ministro também explicou que a CGU atua na orientação preventiva ao gestor, por meio, por exemplo, do envio semestral aos órgãos de relatórios comparativos de gastos e da indicação de pontos críticos, como



transferência de recursos federais ou programas e ações prioritárias, como o Bolsa Família ou as obras da Copa do Mundo de 2014.

Sobre o Bolsa Família, o Sr. Jorge Gerdau perguntou se há sanções para os casos de fraude identificada, e o ministro respondeu que as sanções estão previstas nas regras do Programa. Quanto à Copa do Mundo, o Sr. Jorge Gerdau perguntou se a CGU está recebendo os relatórios da Fundação Getúlio Vargas (FGV) a respeito do andamento das obras e se participa de visitas periódicas de acompanhamento. O Sr. Reichstul completou perguntando se a CGU conta com engenheiros ou especialistas em seu quadro para realizar análises formais de projetos ou verificações de sobrepreço, por exemplo. O Ministro Hage informou que os estádios da Copa do Mundo são estaduais ou municipais, o que gera questões federativas, limitando-se a CGU à análise de preço e de projetos nos casos em que há financiamento federal de até R\$ 400 milhões ou 75% da obra, o que for menor. No que tange às transferências de recursos federais, o Sr. Jorge Gerdau perguntou se a CGU poderia exigir relatórios-padrão para as transferências fundo a fundo, e o ministro informou que tais relatórios já existem, mas sua apreciação é de responsabilidade dos conselhos de cada área.

Hoje a CGU exige que as contratações sigam preços de referencia dos sistemas de preços do governo. O dinheiro que vai para os municípios vai para conta específica e de lá sai diretamente ao fornecedor.

O Sr. Antonio Maciel destacou experiência na indústria onde 80% das fraudes são identificadas por denúncia através de mecanismos como 0800 com confidencialidade e retorno.

O Sr. Abílio Diniz questionou como controlar estes 2400 servidores esparramados pelo país. Sugeriu que isto fosse feito através de controle via orçamento e com referências e padrões. O Sr. Antonio Maciel sugeriu a criação e implantação de treinamento e certificação. Também sugeriu um processo contínuo de comunicação de riscos. Uma sistemática de comunicação com alertas e divulgação de melhores práticas e problemas encontrados.

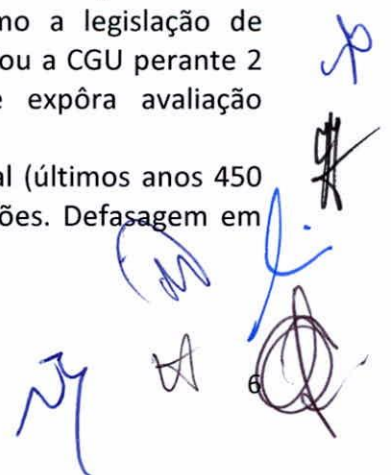
O ministro informou que houve 35.000 denúncias nos últimos 7 anos, de forma crescente. Isto está relacionado com o crescimento dos acessos ao portal. Há triagem de todas. A descentralização tem sido trabalhada via SICONV.

O Sr. Reichstul fez os seguintes questionamentos: a CGU foi avaliada por órgãos internacionais externos? Hoje tem condições para atuar? Foi vantagem sair da fazenda? E citou o exemplo da Índia que criou um portal para que o cidadão registre casos em que pagou de propina, com local e valor.

Outro ponto questionado foi em que medida a demanda por agilidade por parte dos gestores públicos leva a um menor controle? Qual é a avaliação?

O Ministro Hage encaminhou as seguintes respostas: o Brasil se voluntariou para ser avaliado pela OCDE. A CGU foi bem avaliada, pois está adotando processos e instrumentos adequados. O relatório tem recomendações como a legislação de licitações, mas no global foi boa a avaliação. O NODC – ONU avaliou a CGU perante 2 capítulos do sistema da ONU. A CGU está procurando se expor a avaliação internacional.

Quanto à estrutura, a CGU tem defasagem. Tem perda de pessoal (últimos anos 450 pessoas) para outros órgãos que pagam mais e melhores condições. Defasagem em pessoal, também porque está ampliando as frentes de atuação.



Quanto a saída da Fazenda, destacou que antes era um órgão só de auditoria. Foi para Casa Civil e depois foi agregado a Corregedoria. O novo órgão tem impactos na Corregedoria, mas é um processo, pois também contribui com o gestor. É difícil de comparar.

Destacou que no barômetro global de corrupção o Brasil está no melhor grupo dos respondentes, com manifestações de pagamento de propina abaixo de 6% dos entrevistados. Quanto à oposição entre agilidade e controle, respondeu que viemos de uma tradição legalista que resulta no controle (legalista). Há um trabalho muito grande para mudar a cultura. Nas auditorias ordinárias, o auditor está preocupado em pequenos detalhes, que não se justificam pelo tempo que isto toma. A luta é restringir estes tempos, sem perder a qualidade. A legislação nunca foi atualizada para garantir a agilidade. Problemas atuais são praticamente os mesmos de 40 anos atrás.

Encerrada a exposição do Ministro Haje, o próximo item de pauta refere-se as prioridades da frente Gestão – Melhoria de Desempenho. Nesta frente foi apresentada a sugestão de inserção do Ministério dos Transportes, VALEC e DNIT como prioridade e retirada da frente Ministério dos Esportes (GECOPA). A sugestão foi aceita, no entanto o Sr. Abílio Diniz destacou a necessidade de haver um cuidado para dar ajuda ao Ministro Orlando e fazer o acompanhamento das obras conforme aprovado na reunião extraordinária que tratou do tema. Foi aprovado que serão implementadas as decisões tomadas na reunião extraordinária.

Quanto à prioridade do Ministério da Previdência, ficou encaminhado que a CGDC chamará o ministério para apresentar o que está realizando, os avanços já alcançados e as oportunidades existentes, em uma próxima reunião.

Foi deliberado, que devido ao adiantado da hora, será necessária a realização de uma reunião extraordinária em setembro e que as reuniões da CGDC serão mensais e não mais a cada dois meses. Portanto em setembro haverá uma reunião extraordinária e uma ordinária.

Voltando a temática da Copa 2014, foi destacado que o grande problema está no processo de gestão descentralizado. Esta é a complexidade. Para isto a CGDC deve ter uma visão de como está a gestão da GECOPA, a partir da implantação de um escritório de projetos no Ministério dos Esportes que permita a análise da situação e das lacunas. É imprescindível definir 4 ou 5 indicadores para prefeitos e governadores que permitam avaliar a situação das obras locais.

Por fim, ficou deliberado que a pauta da reunião tem que permitir que a CGDC tenha tempo para debater e deliberar, portanto as próximas reuniões deverão prever tempo suficiente e as apresentações deverão ser controladas para serem objetivas e curtas. Sem mais a ser discutido, o Presidente da CGDC, o Sr. Jorge Gerdau e a Ministra Gleisi Hoffmann, agradeceram a presença de todos.


Gleisi Hoffmann
Ministra de Estado Chefe da Casa Civil
da Presidência da República


Jorge Gerdau Johannpeter
Presidente da CGDC





Mirjam Belchior
Ministra de Estado do Planejamento,
Orçamento e Gestão



Abílio Diniz
Membro da CGDC



Fernando Pimentel
Ministro de Estado do
Desenvolvimento, Indústria e
Comércio Exterior



Antonio Maciel Netto
Membro da CGDC



Nelson Barbosa
Representante do Ministro de Estado
da Fazenda



Henri Philippe Reichstul
Membro da CGDC