

## **ATA DA 3<sup>a</sup> REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA DE POLÍTICAS DE GESTÃO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE – CGDC – 23/09/2011**

Aos vinte e três dias do mês de setembro de 2011, no 4º andar do Palácio do Planalto, na sala 98, realizou-se a 3<sup>a</sup> Reunião Ordinária da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade do Conselho de Governo da Presidência da República (CGDC). Estavam presentes os seguintes membros da CGDC: Ministra Gleisi Hoffmann, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter e Sr. Henri Philippe Reichstul. Estavam também presentes o Sr. Valter Correia, Secretário Executivo Interino do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, representando a Ministra Miriam Belchior, o Sr. Marcio Holland, Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda, representando o Ministro Guido Mantega e a Sra. Maria Luisa Leal, Diretora da ABDI, representando o Ministro Fernando Pimentel. Além destes estavam presentes o Sr. Paulo Sérgio de Carvalho, Presidente da ENAP, a Sra. Márcia Pelegrini, Secretária Executiva Adjunta do Ministério da Justiça e a Sra. Márcia Amaral, Ministra Interina da Saúde, o Sr. Beto Vasconcelos, Secretário Executivo da Casa Civil, o Sr. Luis Padilha, Subchefe de Articulação e Monitoramento, Subchefe de Articulação e Monitoramento, o Sr. Ivo Correa, Subchefe de Assuntos Jurídicos, além de outros convidados.

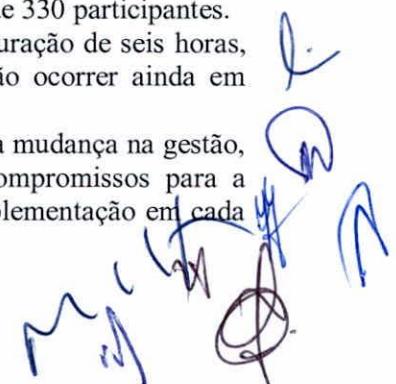
A abertura foi realizada pelo presidente da CDGC, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter e pela Ministra Chefe da Casa Civil, Sra. Gleisi Hoffmann. O presidente da CGDC encaminhou o primeiro item de pauta, referente à aprovação da Ata anterior. Foi deliberado que, em virtude do recebimento da referida Ata a poucos dias antes da reunião, a sua aprovação deverá ocorrer na próxima reunião da Câmara. Destacou-se a importância em distribuir as atas das reuniões com maior antecedência para permitir a análise a aprovação de forma adequada.

O segundo item de pauta tratou da discussão da proposta de alinhamento estratégico de altos executivos da Administração Pública Federal à Melhoria da Gestão Pública, elaborada pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, vinculada ao Ministério do Planejamento, apresentada pelo seu presidente Sr. Paulo Sérgio de Carvalho. O Sr. Paulo destacou que a proposta foi construída a partir de conversas feitas com os representantes da Casa Civil, do Ministério do Planejamento e da Câmara. Chamou a atenção para a importância e complexidade de uma ação como esta, de mobilização de lideranças públicas. Ressaltou também a importância de gerar resultados concretos para não criar descrenças para este tipo de iniciativa. Também destacou que não tinha conhecimento de já ter ocorrido alguma ação desta magnitude no governo federal.

O Sr. Paulo destacou que a proposta da ação tem como objetivo promover o alinhamento dos dirigentes da Administração Pública Federal às diretrizes de melhoria da gestão pública e a integração e articulação entre eles, com o intuito de fortalecer as condições de viabilização dos projetos de governo. Essa ação poderia abrir a “caixa de ansiedade” dos participantes, portanto deverá ser elaborada com cuidado e de forma correta, para não gerar consequências indesejadas.

O público alvo proposto para a ação é de altos dirigentes da Administração Pública Federal, abrangendo Ministros, Secretários, Assessores Especiais, SPOA's (Subsecretários de Planejamento, Orçamento e Administração), perfazendo um total de cerca de 330 participantes. Propõe-se que o evento ocorra entre outubro e novembro de 2011, com duração de seis horas, preferencialmente num sábado. Eventos de continuidade também deverão ocorrer ainda em 2011, com desdobramentos para 2012 em encontros periódicos.

Entre os conteúdos a desenvolver no evento destacou-se: orientações para a mudança na gestão, medidas e instrumentos de apoio à melhoria da gestão nos órgãos, compromissos para a mudança na gestão e mecanismos de interlocução e responsáveis pela implementação em cada



órgão. A metodologia do encontro prevê que pela manhã ocorram palestras e uma roda de conversação com os ministros. No período da tarde, sem a participação dos ministros, deverão ocorrer trabalhos em grupos. O local indicado para o evento é o Instituto Israel Pinheiro, que possui toda infraestrutura adequada para o encontro. O Sr. Paulo destacou ainda que seria desejável que a Presidenta Dilma fizesse abertura do encontro, reputando importância no evento.

Houve um consenso quanto à necessidade de reduzir o número de pessoas envolvidas neste evento. O Sr. Jorge Gerdau realçou que ficou impactado pela dimensão da proposta e destacou que esta vem ao encontro do que Ministra Miriam mencionou na 1ª Reunião Ordinária da CGDC, no sentido de desenvolver ações transversais para disseminação e mobilização para o tema de gestão, focando na modernização e aperfeiçoamento da administração pública. Destacou que, neste debate é necessário entrar com algumas conceituações estratégicas básicas. Propôs que deveria se estabelecer como princípio que cada ministério defina o seu mapa estratégico. E que cada macroprocesso dos ministérios deveria estar vinculado ao seu mapa estratégico. Citou o exemplo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Os ministérios têm que saber quais são os seus principais processos, e estes têm que estar no mapa estratégico, com os indicadores de medição. A proposta é importante e deve estar harmonizada com estes conceitos de governança e estratégia.

O Sr. Márcio Holland, representante do ministério da Fazenda, chamou a atenção para saber qual é o objetivo do encontro e ao final do dia o que se quer ter alcançado. Sugeriu ainda utilizar apresentações de casos de sucessos nos ministérios para compartilhar as experiências bem sucedidas. Outro ponto abordado foi o corte do público alvo a ser adotado, por área ou por ministérios. Colocou esta questão, destacando que existem dois níveis de gestão. O primeiro refere-se à melhoria de resultados, gastos e eficiência em processos e o segundo ao nível da governança. Destacou que o que foi colocado até o momento indica uma linha para o segundo nível.

A Sra. Márcia Amaral, Ministra Interina da Saúde, destacou duas necessidades do governo: a necessidade de alinhamento estratégico nos ministérios e o alinhamento das diretrizes no governo. Considerou importante que se dissemine aonde se quer chegar. Ela sugeriu que fosse incorporada nesta discussão a opinião da população, que poderia ser realizada por meio de uma pesquisa de percepção sobre as ações do governo. O Sr. Valter Correia, representante do Ministério do Planejamento, colocou que o objetivo do evento é ter o alinhamento interno para a prioridade da gestão e identificar um portfólio inicial de gargalos em processos críticos. O secretário Executivo da Casa Civil, Sr. Beto, sugeriu que o público se restrinja aos ministros, secretários, chefes de gabinetes e dirigentes de órgãos vinculados e destacou que é uma oportunidade relevante, para instituir um modelo de gestão estratégica, com metas, cronogramas e modelo de acompanhamento e monitoramento

O Sr. Claudio Gastal, do MBC, mencionou a necessidade de levantamento das expectativas dos participantes para evitar a frustração do evento. Destacou ainda que não devemos considerar a ação como um evento, mas sim uma etapa de um processo de gestão que se desdobrará em ações de impacto imediato e melhoria do desempenho e governança.

O Sr. Philippe Reichstul destacou que a proposta é ambiciosa e chamou a atenção que isto deve ser encarado como um processo contínuo que tenha resultantes. Para tanto deve-se ter cuidado com a qualidade, considerando que o evento envolverá cerca de 300 altos executivos. O Sr. Luis Padilha, Subchefe de Articulação e Monitoramento da Casa Civil, destacou que a ação é o início de um processo, cujo produto final será uma agenda de compromissos orientados para resultados que se pretendem aferir. Salientou a necessidade de diminuição do público alvo do evento, sugerindo que seja restrito a ministros e demais cargos de natureza especial da administração pública direta. A Ministra Gleisi Hoffmann chamou a atenção que todo o esforço de gestão é para um objetivo específico. Afirmou que a prioridade da Presidenta está clara, mas muitas vezes não se traduz em orientações operacionais. Portanto, temos que dizer para a estrutura do governo, que nós estamos preocupados que a intervenção dos nossos gestores siga uma lógica de eficiência e eficácia que o país deseja. Logo, o evento deve dizer isto para as pessoas e não simplesmente apresentar palestras. Ressaltou que não podemos manter o

2

pressuposto de que quem está onde está sabe o que está fazendo. É necessário o reforço contínuo de reafirmação da pauta de governo e fazer com que os ministérios desdobrem esta pauta em diretrizes na sua estrutura. Esse desdobramento seria o mapa estratégico.

A Ministra Gleisi destacou que o evento do FNDE/MEC sobre Compras Governamentais, ocorrido na semana passada, impactou positivamente a Presidenta, como algo que deve ser disseminado tanto no que se refere aos resultados como no conceito de gestão que está por trás deste processo.

O Sr. Paulo, presidente da ENAP sugeriu reduzir os participantes para ministro e secretários executivos. O tema ficou de ser aprofundado. Além disto, o Sr. Paulo sugeriu que a ENAP participe de todas as reuniões da CGDC.

Como encaminhamento ficou definido a criação de um grupo formado pelo Secretário Executivo Beto Vasconcelos, Subchefe Padilha, Presidente da ENAP, Sr. Paulo, o Secretário Valter, Sr. Claudio Gastal e o Sr. Paim, Secretário Executivo do MEC, para avançar na modelagem da proposta.

O terceiro tema de pauta foi a apresentação pela Ministra Interina da Saúde, Sra. Márcia, da proposta de ação do eixo de desempenho, em fase de finalização, para a melhoria do processo de aquisições de medicamentos. A Sr. Marcia começou apresentando as linhas do ministério para melhoria de gestão, com destaque na eficiência na execução direta nas aquisições de insumos estratégicos da Saúde. A Sra. Márcia apresentou que os recursos empenhados e liquidados para aquisição de insumos estratégicos da Saúde em 2010 foi de aproximadamente R\$ 3,4 bilhões e que em 2011 estima-se os gastos em R\$ 3,8 bilhões. As ações em desenvolvimento de centralização de aquisição de medicamentos especializados e melhor negociação de preços significaram cerca de R\$ 730 milhões de redução nos gastos em 2011. O apoio prestado pela Consultoria INDG para a melhoria dos gastos, após o levantamento dos problemas, projetou inicialmente uma meta de redução de R\$ 143 milhões ao ano.

Ao ser questionada que o valor projetado de redução é pouco expressivo diante do orçamento do Ministério da Saúde, da ordem de R\$ 71 bilhões, a secretaria informou que parte significativa desse orçamento, cerca de R\$ 36 bilhões, é transferido fundo a fundo diretamente aos estados e municípios e não está sob a gestão do ministério. Esse valor envolve despesas de pessoal, formação e programas.

A ação de redução de gastos proposta será em relação ao orçamento de R\$ 3,8 bilhões de logística e focará o DELOG, Departamento de Logística. Com as ações já implementadas houve uma otimização de R\$ 743 milhões. No projeto apresentado, houve uma análise sobre 19% do valor de R\$ 3,8 bilhões (R\$ 653 milhões). Nesta base foi identificada uma lacuna, que projetando para toda a base deverá gerar uma otimização de R\$ 143 milhões. Também foram identificadas oportunidades de redução de tempo no processo de aquisição. Hoje 37% das aquisições são feitas por pregão, projeta-se alcançar o número de 70% utilizando esta prática.

A Ministra Glesi solicitou que o Ministério da Saúde apresente na próxima reunião uma visão geral de seu orçamento. Ficou decidido que a Saúde apresentará uma visão ampla da área, envolvendo os órgãos e frentes que a Saúde está atacando e o seu mapa estratégico e respectivos desdobramentos. Isto deverá ser acompanhado pela CGDC e esta orientação deverá servir para todas as demais áreas do governo a serem convocadas pela Câmara, apresentando a visão sistêmica da área e as ações de gestão que estão sendo tomadas, não focando em um tema específico. A Câmara deverá atuar vendo a área como um todo. Foi colocado pelo Sr. Claudio Gastal, que esta dissonância da apresentação e do esperado pela CGDC deveu-se a uma falha na orientação para a apresentação.

Como deliberação ficou a orientação quanto ao conteúdo a ser apresentado e que a área da Saúde retornará na próxima reunião com a apresentação ampla, incluído o mapa estratégico, os principais projetos e o orçamento evolutivo dos últimos 8 anos.

O próximo item de pauta tratou do projeto em elaboração no Ministério da Justiça, no escopo do apoio da Consultoria INDG. A Sra. Márcia Pelegrini, Secretária Executiva Adjunta do Ministério da Justiça, iniciou a apresentação mencionando que o projeto envolve 4 eixos priorizados: redução do déficit carcerário, aumento da capacidade de julgamento dos processos de anistia política, aprimoramento da gestão de recursos logísticos e gestão racional de

processos na Política Nacional de Segurança Pública. Para cada uma dessas frentes foram identificados os problemas e os objetivos.

A Ministra Gleisi observou que, da mesma forma que a exposição anterior, não foi apresentado o orçamento da área e nem o seu planejamento estratégico. Questionou ainda sobre os resultados esperados. Ressaltou a importância em fechar o mapa estratégico do ministério. Considerando que o projeto apresentado não trabalhou a definição de metas, recomendou que este foco deverá constar na próxima apresentação do projeto de melhoria de desempenho do Ministério da Justiça. O Ministério também deverá apresentar uma visão ampla e sistêmica de suas ações.

Por fim, nos assuntos gerais, os temas foram tratados somente com os membros da CGDC, conforme orientação da última reunião (a Câmara deverá ter sempre um tempo para discussões e deliberações).

Entre os temas tratados, o primeiro foi referente à agenda de reuniões. Ficaram definidas as datas das próximas reuniões da CGDC, a saber: 07/10, 21/10, 18/11 e 02/12. O próximo tema foi relativo ao início dos projetos na Saúde e na Justiça com a contratação da Consultoria. O Secretário Valter colocou a impossibilidade deste processo estar pronto até o dia 30/09, devido as discussões jurídicas que estão ocorrendo entre os membros dos ministérios, a AGU e a CGU. Além disto, destacou que houve um questionamento quanto à contratação ser feita via Ministério do Planejamento, o que gerou uma re-análise do termo de referência. Outro ponto levantado foi a complexidade dos trabalhos que muitas vezes ultrapassam a esfera do ministério ou secretaria, envolvendo também outros órgãos, como a Caixa Econômica Federal.

A Ministra Gleisi reafirmou a necessidade das apresentações das áreas permitirem uma visão ampla e sistêmica. Para tanto as áreas deverão ser orientadas. Além disto, a CGDC deverá ter uma visão do todo para poder definir as próximas áreas prioritárias. Neste sentido ficou definida que na próxima reunião haverá a apresentação do PPA – Plano Plurianual, além de nova apresentação da Saúde.

Nesta visão do PPA, o Sr. Jorge Gerdau destacou que deverá ser observado como ocorre o alinhamento do PPA com a premissa da melhoria de gestão.

Ressaltou ainda que a Câmara deverá trabalhar no pensamento de desdobrar os mapas estratégicos para todas as áreas do governo. Como estão priorizados a Saúde, Justiça, Correios, Transportes e Infraero, a CGDC deverá induzir a construção dos mapas estratégicos dessas áreas.

Outro ponto fundamental destacado pela Ministra Gleisi é a definição do processo de acompanhamento da Copa 2014. Foi destacado que é fundamental aperfeiçoar a comunicação relativa ao andamento das obras da Copa, pois se identifica que a imagem não condiz com a realidade dos números apresentados. É necessário alinhar a visão ampla da Copa. Informou que o GECOPA, composto por representantes da Casa Civil, Ministério da Fazenda, Turismo, Esporte, entre outros órgãos, tem feito o acompanhamento das obras dos estádios.

O Sr. Luis Padilha esclareceu que foi constituído um grupo para fazer o acompanhamento de todas as arenas da Copa, com reuniões semanais para “fazer acontecer”, gerando relatórios com evolução das obras.

A Ministra Gleisi solicitou que a SAM encaminhe semanalmente à CGDC os relatórios de evolução dos resultados, destacando que essas informações precisam ser divulgadas para tranquilizar a sociedade.

No tema de aeroportos, referentes à Copa 2014, a Ministra Gleisi destacou a implantação do CONAERO, a concessão dos aeroportos e a reestruturação da Infraero. Neste ponto destacou sua intenção de visitar o aeroporto de Guarulhos para verificar o funcionamento da Autoridade Aeroportuária. Sugeriu a possibilidade da reunião da CGDC ser realizada em Guarulhos para que os membros verifiquem o funcionamento da mesma *in loco*.

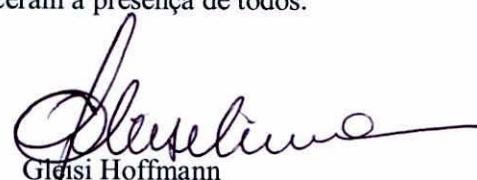
Uma constatação de todos é que as coisas parecerem estar evoluindo em relação a aeroportos, que alguma coisa mudou, principalmente atitudes dos gestores e empregados do setor.

Por fim, o Secretário Valter Correia sugeriu que seja apresentado na CGDC o planejamento estratégico do Sistema Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC, que foi

4

lançado na semana anterior, e que pode servir como base para o desafio de induzir a construção dos mapas estratégicos das outras áreas.

Não havendo mais temas a tratar, o Presidente da Câmara e a Ministra de Estado Chefe da Casa Civil agradeceram a presença de todos.



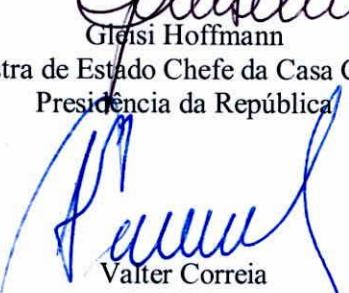
Gleisi Hoffmann

Ministra de Estado Chefe da Casa Civil da  
Presidencia da República



Jorge Gerdau Johannpeter

Presidente da CGDC



Valter Correia

Representante da Ministra de Estado do  
Planejamento, Orçamento e Gestão



Henri Philippe Reichstul

Membro da CGDC



Maria Luísa Leal

Representante do Ministro de Estado da  
Indústria, Desenvolvimento e Comércio  
Exterior



Abílio Diniz

Membro da CGDC



Márcio Holland

Representante do Ministro de Estado da  
Fazenda



Antonio Maciel Netto

Membro da CGDC