

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CAIO CARDOSO LUCENA
FELIPPE NOGUEIRA MONTEIRO
MURILO LEMOS DE LEMOS
PHILIPPE VAVER (*In memoriam*)

**PROPOSTA DE ACORDO DE RESULTADOS PARA CAPACITAÇÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO: NOVA VISÃO SOBRE A
RELAÇÃO FUNDAP E SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA**

SÃO PAULO
2011

CAIO CARDOSO LUCENA
FELIPPE NOGUEIRA MONTEIRO
MURILO LEMOS DE LEMOS
PHILIPPE VAVER (*In memoriam*)

**PROPOSTA DE ACORDO DE RESULTADOS PARA CAPACITAÇÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO: NOVA VISÃO SOBRE A
RELAÇÃO FUNDAP E SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Políticas Públicas

Campo de Conhecimento: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Claudio Gonçalves Couto

SÃO PAULO
2011

CAIO CARDOSO LUCENA
FELIPPE NOGUEIRA MONTEIRO
MURILO LEMOS DE LEMOS
PHILIPPE VAVER (*In memoriam*)

**PROPOSTA DE ACORDO DE RESULTADOS PARA CAPACITAÇÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO: NOVA VISÃO SOBRE A
RELAÇÃO FUNDAP E SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Políticas Públicas

Campo de Conhecimento: Gestão Pública

Data de Aprovação:

___/___/_____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Claudio Gonçalves Couto (orientador)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Regina Viotto Monteiro Pacheco
FGV-EAESP

Profa. Dra. Cibele Franseze
FGV-EAESP

Profa. Patrícia Varela

Lucena, Caio Cardoso.

Proposta de acordo de resultados para capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo : nova visão sobre a relação FUNDAP e Secretaria de Gestão Pública / Caio Cardoso Lucena, Felipe Nogueira Monteiro, Murilo Lemos de Lemos, Philipe Vaver. - 2011.

58 f.

Orientador: Claudio Gonçalves Couto.

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Recursos humanos na administração pública. 2. Pessoal - Treinamento. 3. Serviço público – Administração de pessoal. 4. São Paulo – Servidores públicos - Treinamento. I. Monteiro, Felipe Nogueira. II. Lemos, Murilo Lemos de. III. Vaver, Philipe. IV. Couto, Claudio Gonçalves. V. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. VI. Título.

CDU 35.088.6

Ao Philipe Vaver

RESUMO

Este trabalho analisa a aplicação do conceito de contratualização de resultados para a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos do Estado de São Paulo. Como principal órgão responsável pela área de recursos humanos, a Secretaria de Estado de Gestão Pública tem como seu braço executivo, para o treinamento da força de trabalho, a Escola de Governo e Administração Pública da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap. O estabelecimento de regras claras na relação entre a Secretaria e a Fundap é fundamental para o êxito dos programas de formação e aprimoramento dos servidores públicos do Estado de São Paulo. Esses parâmetros, metas, indicadores e procedimentos são sugeridos no âmbito de um acordo de resultados entre as organizações.

Palavras-chave: acordo de resultados, metas, indicadores, capacitação, escola de governo

ABSTRACT

This paper analyses the contractual result in performance indicators applied to the civil servants of Sao Paulo training and development policy. The Public Management Office is the main body responsible for the human resource management process in the State Government of Sao Paulo. As so, its executive branch for training and development is the Government and Public Administration School under the Administration Development Foundation – Fundap. The definition of clear relationship rules between Fundap and the Public Management Office is key to the success on the civil servants training and development programs. It is suggested that these parameters, goals, procedures and indicators embedding in a performance agreement between the two organizations.

Key words: performance agreement, goals, indicators, training and development, government school, performance

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Introito	9
1.2	Metodologia de Desenvolvimento do Trabalho	10
1.3	Fundap: fundação voltada para capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo	12
1.4.	A Secretaria de Estado de Gestão Pública	16
2	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS	18
2.1	Acordo De Resultados – Avaliação, Monitoramento e Acompanhamento – Compatibilização Necessária	21
2.1.1	Contexto	21
2.1.2	Conceito de Avaliação	22
2.1.3	Avaliação, Monitoramento e Acompanhamento	23
2.1.4	A Criação de Indicadores	24
3	DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	27
3.1	Visão da Secretaria de Gestão Pública sobre a Política de Capacitação de Servidores Públicos – Análise do Planejamento Estratégico 2007-2010	27
3.2	Estado da Arte da Capacitação dos Servidores Públicos do Estado de São Paulo – Orientação da Secretaria de Gestão Pública	31
3.3	O Acordo de Resultados Anterior – Acertos e Erros	34
4	PROPOSTA DE ACORDO DE RESULTADOS	37
4.1	Considerações iniciais	37
4.2	Fase Pré-contratual	37
4.3	O Acordo de Resultados – Panorama geral	31
4.4	Aprimoramento dos Canais de Comunicação – Sistemática de Monitoramento a ser adotada	43
4.5	Proposta de Indicadores para o Acordo de Resultados	48
4.5.1	Descrição e Justificativa dos Indicadores propostos	48
4.6	Metas	51
5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXOS	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introito

O presente trabalho tem como principal objetivo aperfeiçoar os instrumentos de contratualização de resultados entre a Escola de Governo e Administração Pública (EGAP) da Fundação para o Desenvolvimento Administrativo (Fundap) e a Secretaria de Estado de Gestão Pública, por meio da criação de conteúdos substantivos e indicadores para a pactuação de resultados.

Com efeito, inicialmente, tornou-se necessário descrever qual a metodologia a ser desenvolvida, situar o problema apresentado, por meio da análise da estruturação da organização interna da Fundap, assim como da Secretaria de Gestão Pública e seus objetivos estratégicos para após traçar breves considerações acerca do que se entende por contratualização de resultados.

Passou-se à análise do diagnóstico, baseado, primeiramente, na contextualização do que a Secretaria de Gestão Pública entende por capacitação de servidores públicos, considerando, ainda, o fato de esta secretaria ser a indutora da política estadual de capacitação.

Essa parte do diagnóstico considerou as atuais negociações entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap, assim como outras secretarias de Estado, no que tange aos esforços de capacitação e desenvolvimento de servidores públicos do Estado de São Paulo. Isso porque esta situação retrata de forma adequada o estado da arte desta discussão, delineando de forma adequada o diagnóstico da questão.

No diagnóstico ainda, analisou-se o acordo de resultado de 2004, celebrado entre a Casa Civil e a Fundap, visando identificar eventuais problemas e os acertos que podem ser reproduzidos no acordo de resultados a ser celebrado entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap.

Ao final, passou-se à fase da proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. Em linhas gerais, sugeriu-se a criação de metas concretas, bem como uma nova forma de comunicação entre a Fundap, Secretaria de Estado de Gestão Pública e as demais Secretarias Estaduais.

Isso porque, conforme será exposto, não adianta o acordo de resultados ter metas fáceis ou mesmo impossíveis de serem atingidas, assim como de nada servem indicadores que

não demonstram com precisão se o resultado desejado foi ou não atingido.

Nas mesmas bases, instrumentos claros e eficientes são necessários para monitorar o acordo de resultados, visando eventuais e justificadas alterações nos rumos determinados.

Em síntese, este trabalho, ao identificar os problemas na forma de contratualização anterior, buscou aperfeiçoar a relação entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap, por meio de acordo de resultados que tenha obrigatoriamente: (i) metas bem definidas e razoáveis; (ii) indicadores, tanto de monitoramento quanto de resultado, que identifiquem de forma clara o andamento do acordo de resultados, quanto ao cumprimento dos objetivos propostos; e (iii) eficaz comunicação entre a Fundap e a Secretaria de Gestão Pública, e entre esta e as outras Secretarias.

1.2 Metodologia de Desenvolvimento do Trabalho

Antes de adentrar ao conteúdo do presente trabalho, importante descrever qual foi a metodologia adotada para diagnosticar o problema e propor solução para o próximo acordo de resultados a ser eventualmente celebrado entre a Fundap e a Secretaria de Gestão Pública.

Primeiramente, o grupo partiu da análise do próprio termo de referência proposto, analisando (i) o histórico; (ii) a situação problemática que se busca aperfeiçoar; (iii) os objetivos a serem alcançados com o trabalho; e (iv) o conteúdo do relatório final.

No entanto, a fim de apresentar um trabalho mais consistente, fincado em bases e premissas mais adequadas, tornou-se necessário ir além do termo de referência proposto, visando entender a situação atual da política de capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo, sem se restringir apenas, como queria valer o termo de referência, ao acordo de resultado anterior.

Nesse sentido, buscando um diagnóstico mais aprofundado, buscou-se, por meio de entrevistas e análise de outros documentos não previstos no termo de referência, entender o contexto atual da política de capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo, a fim de propor soluções adequadas ao caso concreto.

Importante destacar que esta metodologia escolhida não irá prejudicar o trabalho solicitado, haja vista que apesar deste apresentar questões não previstas no termo de referência, todos os pontos e aspectos levantados em referido documento foram devidamente contemplados nesta dissertação. E mais do que isso: os pontos abordados que não estavam sedimentados no termo de referência serviram, indubitavelmente, para melhorar o

entendimento do problema proposto.

A partir da análise inicial, verificou-se que existia no passado um acordo de resultados entre a Fundap e a Secretaria da Casa Civil, sendo estudada sua forma e execução. Para isso, tornou-se necessário o acesso ao conteúdo do acordo de resultados anterior, bem como a realização de entrevistas com as pessoas que participaram desse processo, a fim de identificar eventuais problemas que tenham ocorrido.

Agendou-se, então, uma reunião na Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, para se ter acesso aos documentos anteriores, para entender melhor eventuais questionamentos que poderiam surgir e que deveriam ser levados em consideração pelo grupo para elaboração do trabalho.

Ademais, como a Secretária de Gestão Pública é indutora da política de capacitação pública, buscou-se na entrevista entender o que esta enxerga como prioridade para aprimoramento dos servidores públicos do Estado de São Paulo, e qual seria o escopo do acordo de resultados a ser formalizado com a Fundap.

Após a reunião na Secretaria de Gestão Pública, conforme será visto a seguir, teve-se um diagnóstico preliminar da percepção da situação pela própria Secretaria, haja vista que se entendeu o que a referida instituição pretendia com a formalização do acordo de resultados. A partir desta situação, analisou-se o acordo de resultados anterior, sendo levantados os problemas no instrumento contratual.

Na mesma linha, houve algumas reuniões com representantes da Fundap, a fim de entender como se deu, no âmbito da contratada, o acordo de resultados e quais foram suas impressões.

Outrossim, como a ideia central do trabalho é a elaboração de novo acordo de resultados, pretendeu-se entender qual seria a receptividade da Fundap em relação a esta questão. Isso porque, nos casos de acordo de resultados envolvendo um órgão da administração direta com a administração indireta, o liame de sustentação deve ser baseado na confiança, mesmo porque, em virtude da autonomia que esta adquiriu nos últimos anos, há muitas vezes certa dificuldade em impor-lhe regras.

Importante destacar que o fato da Fundap ser uma entidade dependente do Estado para sobreviver faz com que esta relação de independência não seja tão forte assim. No entanto, não se pode ignorar a característica de autonomia financeira, administrativa e funcional das fundações, quando se pensar na estruturação de novos acordos de resultados.

No final das reuniões, o grupo se reuniu por diversas vezes para discutir os problemas aventados, tanto pela Secretaria de Gestão Pública quanto pela Fundap, e

identificar formas de aperfeiçoar o acordo de resultado anterior. Isso, por óbvio, sem se esquecer do planejamento estratégico da Secretaria de Gestão Pública, e o que esta busca com o acordo de resultados.

Com base em pesquisa de experiências nacionais e internacionais, assim como pelo estudo de pesquisas realizadas e publicadas, passou-se a elaboração deste relatório. Para isso, foi considerado, tendo em vista a natureza do trabalho, a proposição de uma solução para um problema concreto, e não a elaboração de uma proposta abstrata.

1.3 Fundap: fundação voltada para capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo

A Fundap foi criada no Governo do Estado de São Paulo em 1974, pela Lei Estadual n.º 435, de 24 de setembro de 1974, com o objetivo de “contribuir para a elevação dos níveis de eficácia e eficiência da administração pública estadual, desenvolvendo projetos de consultoria organizacional, formação de recursos humanos, desenvolvimento de novas tecnologias de gestão administrativa e pesquisa aplicada”¹.

Um dos eixos principais de atuação da Fundap consiste na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos estaduais de São Paulo, papel exercido institucionalmente pela EGAP – Escola de Governo e Administração Pública. A EGAP foi criada dentro da Fundap em 1991, como a quinta Diretoria Técnica da Fundação, todas subordinadas ao Diretor Executivo (as demais Diretorias Técnicas são: Administrativa e Financeira, Planejamento e Gestão Pública, Inovação da Gestão e Políticas Sociais).

Do ponto de vista legal, as Escolas de Governo tornaram-se uma obrigação constitucional em 1998, com a edição da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998. Após essa emenda, pode-se ler no parágrafo segundo, do Artigo 39 da seção II da carta Magna: “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.”.

Conceitualmente, a ideia de Escola de Governo deriva da já consagrada noção de Universidade Corporativa, presente em várias empresas privadas – especialmente de médio e grande porte. Pacheco (2003) expõe que “Escolas de Governo devem funcionar como escolas

¹ Disponível em: <<http://www.fundap.sp.gov.br>>. Acesso em: 15 de jul. 2011.

corporativas de gestão do setor público. Em todas as suas ações, devem buscar não apenas transmitir informação e conhecimento, mas formar atitudes e comportamentos”.

Historicamente, a Fundap esteve vinculada a diversas Secretarias de Estado, sendo que, em 2006, passou a se vincular à Secretaria de Estado de Gestão Pública, criada pelo inciso I do artigo 1º da Lei Estadual n.º 12.474, de 26 de dezembro de 2006 e organizada pelo Decreto n.º 51.463, de 1º de janeiro de 2007.

Durante seus aproximados trinta e sete anos de existência, a Fundap caracterizou-se como instituição dependente financeiramente de repasses do tesouro do Estado. Atualmente, a Fundap recebe 20% de seus recursos do governo, sendo o restante captado com venda de cursos².

Diante disso, surgiu como orientação da Secretaria de Gestão Pública garantir a segurança financeira da Fundap e voltar seus trabalhos prioritariamente para as Secretarias do Governo do Estado de São Paulo, por meio do aumento dos repasses do governo para a Fundação, desde que controlados por acordo de resultados.

A relação entre a Fundap e o Governo do Estado já foi intermediada por algum tipo de estabelecimento de metas de resultado, quando a Fundação era vinculada à Secretaria da Casa Civil, em 2004, e celebrou com esta um Acordo de Resultados, o qual será analisado, de forma pormenorizada, a seguir.

Em linhas gerais, o escopo deste acordo foi definido em quatro eixos de atuação: (i) geração, análise e disseminação de conhecimento em gestão pública; (ii) formação e aperfeiçoamento de servidores públicos; (iii) assistência técnica organizacional; (iv) pesquisas em gestão e economia do setor público.

Ressalta-se que, apesar do amplo escopo descrito acima, o presente trabalho será focado na análise da contratualização apenas no que se refere à formação e aperfeiçoamento de servidores públicos.

Importante destacar que, diferentemente do que acontecia desde então no Governo do Estado de São Paulo com as Organizações Sociais (“Contratos de Gestão”), no caso do Acordo de Resultados, não há ampliação da autonomia gerencial do ente “contratado”. De qualquer forma, há a ênfase no controle por resultados e no estabelecimento prévio de metas de curto, médio e longo prazo, no espírito do modelo gerencialista e da Nova Gestão Pública.

As Políticas de Gestão e de Recursos Humanos para o Governo do Estado de São Paulo foram estabelecidas em um documento chamado “Resolver o presente construindo o

²Essa informação foi obtida em uma das reuniões na Secretaria de Gestão com a Cibele Franseze, Secretária-Adjunta de Gestão Pública.

futuro”³, elaborado pela então Assessora Especial do Governador para Assuntos de Gestão e Recursos Humanos, Evelyn Levy. A leitura deste texto é de fundamental importância para a compreensão dos pressupostos que balizaram o Acordo de Resultados celebrado entre a Fundap e a Casa Civil em 2004. No documento, expõe-se, por exemplo: “A Gestão por resultados deve ser alcançada: [...] 2. Pelo estabelecimento de contratos de gestão entre o núcleo estratégico e as organizações externas a ele, tais como organizações sociais, empresas, fundações e autarquias.” dentro do tópico “A política de Gestão: Objetivos e Estratégias”. Apresenta-se, também, que: “Devem ser estabelecidos parâmetros e diretrizes para: [...] Dinamização da escola de governo da Fundap” dentro do sub-tópico “Atualizar, qualificar, motivar, empoderar e responsabilizar a força de trabalho”, inserido no tópico “A política de recursos humanos: objetivos e estratégias”.

Nesse acordo de resultados, foram estabelecidas metas para a Fundap – com indicadores para o seu balizamento e medição – nas seguintes áreas: equilíbrio financeiro; alinhamento com política de governo; produtividade; qualidade dos serviços prestados; imagem institucional junto aos órgãos do governo do Estado de São Paulo; melhoria contínua; competitividade. Foi previsto também no acordo a elaboração de relatórios gerenciais periódicos pela Fundap, relatando a evolução dos indicadores e suas respectivas metas.

Para entender o impacto e resultados que este Acordo de Resultados teve no Governo e nos seus servidores, especialmente na área de capacitação e desenvolvimento, realizaram-se entrevistas com alguns dos atores-chave envolvidos então no processo.

Em entrevista realizada com o Assessor da Secretaria de Gestão Pública Mario Augusto Porto, em 7 de junho de 2011, o servidor – que trabalha no Governo do Estado de São Paulo há dezoito anos, sempre na área de capacitação e desenvolvimento – informou que aproximadamente noventa mil servidores foram capacitados presencialmente no Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) de 2004 até hoje. O PDG e os cursos nas áreas de compras governamentais e de informática são, desde 2004, os principais cursos em termos de recursos investidos e número de alunos oferecidos pela Fundap. O impulso inicial para esses cursos ocorreu justamente no contexto do Acordo de Resultados celebrado em 2004 e hoje, mesmo sem o Acordo, a capacitação ainda prossegue. Mario trabalhou ativamente no acompanhamento, pela Casa Civil, do eixo de formação e aperfeiçoamento de servidores públicos do Acordo de Resultados celebrado em 2004 entre a Casa Civil e a Fundap.

Em entrevista realizada com a Diretora Técnica de Formação Profissional da

³ O documento está disponível nos anexos desta pesquisa.

Fundap, Laís Macedo de Oliveira, em 30 de junho de 2011, os grandes méritos para a Fundap do Acordo de Resultados foram a segurança e a estabilidade financeira da instituição. Diferentemente de hoje, na época a Fundap não precisava tanto ir ao mercado vender seus produtos para garantir sua sustentabilidade financeira. Além disso, quando vai ao mercado, a área de capacitação da Fundap deixa de atender seu público-alvo primordial, que é o servidor público do Governo do Estado de São Paulo. Segundo a Diretora, a longo prazo, o Acordo de Resultados também foi importante pelo aspecto da continuidade da política de capacitação, permitindo que os cursos fossem aperfeiçoados, o que fortaleceu a equipe gestora. Laís, que coordenou na época o PDG, sugere que os cursos tenham um produto final em forma de projetos práticos a serem implementados pelos alunos em seus locais de trabalho, o que conforme será visto a seguir, se coaduna com uma ideia da própria Secretaria de Gestão Pública.

Ela ressalta que um possível novo Acordo de Resultados entre a Fundap e a Secretaria de Gestão precisa estar respaldado por uma clara política de capacitação e desenvolvimento para todo o Estado de São Paulo, pensando inclusive na questão da dificuldade de trazer o servidor para a sala de aula. Problemas como a impossibilidade legal de obrigar o servidor a assistir determinado curso – mesmo que seja fundamental para sua área de atuação –, falhas no diagnóstico de necessidades de capacitação e de público-alvo e a não liberação por parte dos chefes para que servidores frequentem os cursos também devem, segundo ela, ser observados quando da elaboração de um novo Acordo de Resultados que envolva capacitação e desenvolvimento.

Também no dia 30 de junho de 2011, entrevistou-se Maximino Loschiavo de Barros, técnico da Fundap que, em 2004, era Diretor Técnico da Fundação. Ele chamou a atenção para a importância, em um eventual novo Acordo de Resultados, de se lidar bem com um natural nível de tensão existente entre controlador e controlado. Também foi ressaltada a necessidade de que os controles se deem apenas no nível dos resultados (e não dos procedimentos) e que haja, ao mesmo tempo, planejamento de longo prazo e certa flexibilidade para ajustes e atendimento de demandas pontuais. Por fim, Maximino sugeriu que seja acompanhada a trajetória dos ex-alunos de cursos da Fundap, criando-se, por exemplo, comunidades virtuais de troca de informações entre eles.

Com base nessas premissas, iniciou-se o presente trabalho, que visava diagnosticar o problema e propor sugestões para o acordo de resultados. Todavia, antes de passar para o diagnóstico, e, por conseguinte, a proposta de acordo de resultados, convém traçar breves considerações sobre o tema da contratualização de resultados, visando

identificar o tema e uniformizar o assunto.

1.4. A Secretaria de Estado de Gestão Pública

A Lei Estadual nº 12.474, de 26 de dezembro de 2006, instituiu a Secretaria de Estado de Gestão Pública. Essa lei foi regulamentada pelo Decreto Estadual nº 51.463, de 01 de janeiro de 2007.

Importante, assim, considerar as atribuições da Secretaria de Gestão Pública para definir qual o papel deste órgão na formulação de políticas públicas de capacitação de servidores no Estado de São Paulo.

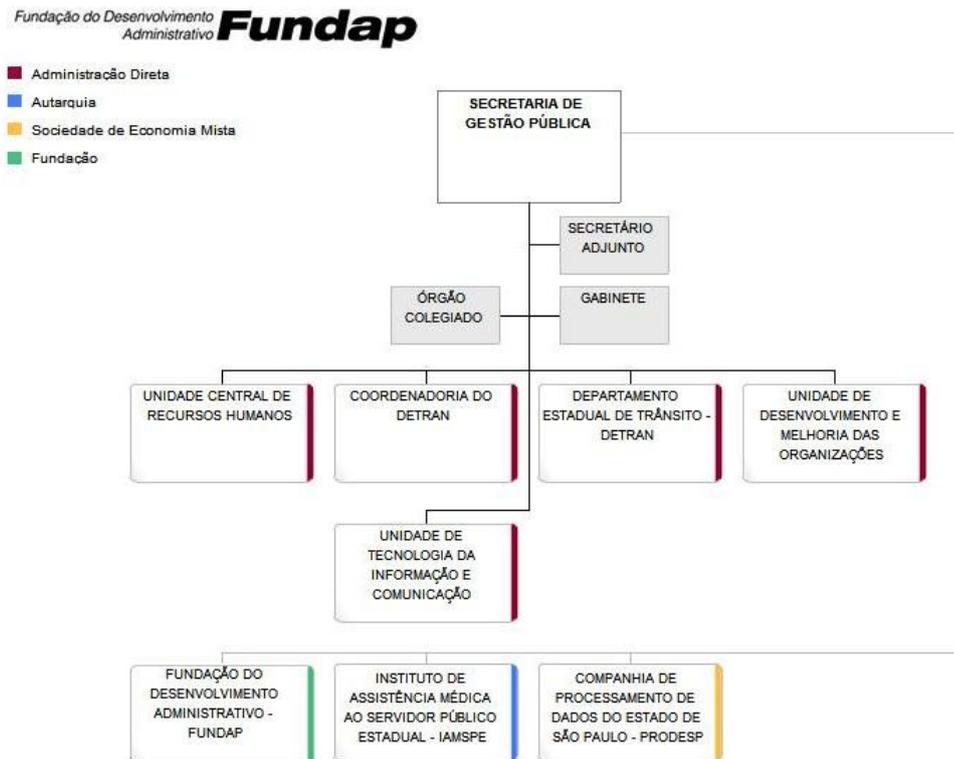
Com efeito, no artigo 3º que dispõe sobre as atribuições da Secretaria de Gestão Pública, verifica-se que compreende em seu campo funcional, respectivamente no inciso I e II, as seguintes atribuições: (i) a coordenação da formulação e o controle das Políticas para transformação da gestão pública e melhoria da qualidade dos serviços da Administração Pública Estadual; e (ii) formulação e o controle da execução da Política de Recursos Humanos do Estado de São Paulo.

Ademais, importante destacar que no inciso VI do mesmo dispositivo legal, há uma clara orientação de atribuição às entidades a ela vinculadas que consiste na “execução das atividades voltadas à elevação do nível de eficiência e eficácia da Administração Pública Estadual, mediante desenvolvimento de tecnologia e aperfeiçoamento dos servidores do Estado”.

Essas premissas são de fundamental importância para o desenvolvimento da política de capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo. Isso porque se verifica que (i) a secretaria de gestão pública é a responsável pela formulação e execução da Política de Recursos Humanos do Estado de São Paulo; e (ii) deve-se orientar pela elevação do nível de eficiência e eficácia da Administração Pública.

Assim, não se podem elaborar mecanismos de comunicação entre os órgãos e/ou entidades envolvidos, estruturação de metas e indicadores, sem ter em mente o papel indutor e ativo de formulação das políticas públicas de capacitação e execução destas exercidos pela Secretaria de Gestão Pública.

A relação de vinculação da Fundap com a Secretaria de Gestão Pública é demonstrada a seguir pelo organograma desse órgão da administração pública direta do Estado de São Paulo.



Fonte: [HTTP://www.fundap.sp.gov.br](http://www.fundap.sp.gov.br). Acesso: jul. 2011

Nesse sentido, toda a base estrutural do acordo de resultados propostos levou-se em consideração essas questões, conforme se analisará a seguir.

2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS

A contratualização de resultados consiste na implementação de novo paradigma de gestão na Administração Pública, separando os responsáveis pela fiscalização daqueles que devem executar determinada política pública.⁴

O principal instrumento para formalizar essa situação, como o próprio nome sugere, inicia-se com a celebração do contrato que formaliza a intenção entre duas ou mais partes para execução de determinados atos, visando alcançar certos objetivos, previamente determinados.

Assim, o contrato pode ser definido como vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito correspondido pela vontade manifestamente expressa, da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social.

Dessa forma, a contratualização de resultado tem como objetivo principal estabelecer uma relação de controle entre a Administração Pública e o órgão ou organização contratada de modo a realizar monitoramento, bem como estabelecer indicadores e metas a serem perseguidas.

A contratualização pode se materializar na Administração Pública, por meio de diversos instrumentos, dentre os quais se destacam: (i) contratos de gestão; (ii) acordo de resultados; e (iii) termo de parceria. No entanto, a finalidade de todos os instrumentos é a mesma: estabelecer diretrizes de desempenho, de modo que as instituições aperfeiçoem sua eficiência, efetividade e eficácia, baseando-se em formas de mensuração qualitativas e quantitativas o mais objetivas possível.

Com efeito, o instrumento contratual deverá prever a instituição de metas quantitativas e qualitativas que são enviadas periodicamente em relatórios ou alimentadas em sistemas informatizados. Torna-se clara a importância do estabelecimento de metas com critérios acordados e negociados pelas partes com o objetivo de não incorrer em distorções que inviabilizem a obtenção de resultados de qualidade.

Cabe ressaltar que não há instrumento contratual perfeito, existindo sempre trocas e compensações, o que torna a relação entre contratante e contratado assimétrica, pois cada um enfoca seus interesses. O contratado tenta maximizar a quantidade de recursos para

⁴“A contratualização, portanto, foi abordada como uma forma de gestão de políticas públicas que pressupõe a separação entre os que são responsáveis pelo planejamento, monitoramento e avaliação de uma política, daqueles que se ocupam da sua execução, podendo assumir os mais diversos desenhos institucionais.” (Fundap, 2009)

realizar suas atividades, enquanto o contratante tenta maximizar as atividades em detrimento dos recursos disponibilizados, na linha clássica de relação principal-agente.

Na administração pública, em que o interesse público está no centro das preocupações, a ideal contratualização criada para os fins descritos anteriormente pode ser distorcida em formatos puramente formais, quando é apenas utilizada com o intuito de fornecer autonomia sem a devida vontade ou capacidade de gestão do contrato ou acordo.

Contratualização não é apenas um contrato, mas, sim, um método de obter resultados tendo um instrumento formal como apoio. Ressalta-se, ainda, que contratualização demanda todo arcabouço de gestão, fincado na fiscalização e controle que deve ser realizado pelo contratante, considerando as suas atribuições de gestor do contrato.

Em sentido diverso, caso o contrato se formalize sem os pressupostos de gestão citados, ele pode se materializar em um contrato de fachada ou puramente formal distante da realidade substantiva.

Assim, especialmente quando não há uma relação de confiança mútua entre contratante e contratado, os instrumentos de contratualização são mais efetivos quanto maior for a gestão das ações realizadas e produtos entregues pelo contratado, sem colocar a viabilidade financeira do acordo em perigo devido ao aumento dos custos de controle. Por outro lado, quando existe essa relação de confiança, há uma maior sinergia no processo e, portanto, os mecanismos de controle do instrumento de contratação podem ser mais genéricos e menos rígidos.

A execução dos contratos de acordo ou de gestão somente será possível com ferramentas de monitoramento e avaliação, seja pela via da própria administração direta com seus controles formais, seja por meio de auxílio de parceiros especializados na atividade de avaliação de áreas específicas.

Como o órgão controlador – no caso, Secretaria de Gestão Pública - não detém o conhecimento especializado das melhores práticas em todas as diversas áreas de atuação do governo, pode-se nessas hipóteses contratar terceiros, com capacidade técnica e conhecimento específico, para avaliar ou monitorar o acordo nas áreas técnicas pertinentes, por meio de planejamento prévio, com a definição clara de metas e indicadores.

Caso o Estado detenha esse conhecimento técnico especializado, a avaliação deverá ser realizada internamente. No entanto, ressalta-se que é sempre mais interessante para fins de eficiência e eficácia do monitoramento e da avaliação uma combinação de um avaliador interno e externo.

Problemas substanciais surgem quando, numa falha de diagnóstico, parte-se dos pressupostos da boa fé e da relação de confiança entre os atores, onde estas verdadeiramente

não existem, arrochando-se o rigor em contratos que deveriam ser mais firmes nos seus instrumentos de controle.

Assim, defende-se um controle adequado à realidade da relação entre contratante e contratado, que deve ser muito bem diagnosticada e percebida num exercício de análise o mais isenta e racional possível.

Muitos acordos apresentam variedades de distorções, dentre as quais podem ser destacadas as seguintes:

- (i) **Subcontratação:** criação de indicadores com metas inferiores a capacidade da organização de realização, seja por erro na estimativa, desconsiderando a aptidão da organização, seja pela ideia de nunca penalizá-la por não cumprimento de metas.
- (ii) **Insuficiência:** criação de poucos ou de indicadores insuficientes por falta de capacidade técnica para dimensionar as necessidades de mensuração ou por intenção de prover maior autonomia ao contratado. Com uma quantidade de indicadores insuficientes a verificação do cumprimento do acordo entra em uma arena totalmente subjetiva e não aferível.
- (iii) **Inexistência de Indicadores Qualitativos:** mensuração de resultados baseada somente na quantidade dos produtos não considerando o aspecto qualitativo na construção da avaliação e monitoramento. A avaliação qualitativa por ser mais complexa e tida como impossível de ser realizada por muitos gestores gera essa distorção.

Pode-se verificar algumas dessas distorções em exemplos como o acordo de resultados entre o Governo de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro (anexo 1).

Ora, um resultado inadequado ou de baixa qualidade também constitui um resultado e nesse aspecto, a falta de avaliação qualitativa pode gerar um acordo com grandes resultados e impactos negativos.

Tomou-se como exemplo o PDG da Fundap, curso voltado a formar servidores estaduais com perfil gerencial e a aperfeiçoar a formação de servidores que já ocupavam posições gerenciais. Esse curso foi um dos objetos do Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundap em 2004. Obteve-se um resultado numérico expressivo, com milhares de servidores treinados. Mas quanto aos impactos na administração pública estadual e na qualidade dos serviços prestados após a capacitação, não se têm dados. Não se sabe também qual o impacto houve pelo fato de muitos dos servidores treinados não exercerem, naquele momento, posições gerenciais e nem mesmo possuírem perfil de

potenciais gestores. Nesse caso, existe a distorção de suposição de impacto de melhoria para justificar os resultados obtidos, ou seja, qualquer resultado marginalmente positivo é melhor do que nenhum resultado, mesmo que não possa ser aferido qualitativamente.

2.1 Acordo De Resultados – Avaliação, Monitoramento e Acompanhamento – Compatibilização Necessária

2.1.1 Contexto

Importante destacar que não há nos estudos desenvolvidos pelos especialistas no estudo da administração pública qualquer teoria consolidada sobre indicadores para fins de mensurar resultados de determinado acordo de resultados. Nesse sentido, o escopo desta parte do trabalho consiste em apresentar um arcabouço teórico que possa sustentar as conclusões práticas advindas na segunda parte.

Ressalta-se que, não obstante a ausência de estudo específico, há vasta literatura sobre indicadores sociais, avaliação de políticas públicas e processo de monitoramento, que pode ser utilizada como base, com algumas adaptações, a fim de estruturar teoria própria de avaliação, indicadores e monitoramento voltada, especificamente, para os acordos de resultados. Até porque o acordo de resultados, no qual se criam metas e indicadores para se avaliar o cumprimento contratual, consiste, igualmente, em política pública.

Com efeito, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, e, mais especificamente, com a reforma administrativa do Estado brasileiro, proveniente da aprovação da Emenda Constitucional n.º 19/1998, surgiu uma preocupação maior com a avaliação da administração pública⁵, culminando com a tentativa de estruturar indicadores de resultados, processo de avaliação dos gastos públicos e das políticas públicas a serem implementadas.

Destarte, passou-se a ter uma preocupação constante com a criação de indicadores e métodos avaliativos que pudessem dar conta do diagnóstico de determinada políticas públicas, levando à existência de inúmeros indicadores que não retratam a situação concreta, seja por ser amplo e genérico, seja por não servir para avaliar o que se busca.

⁵Cf. Januzzi, 2005, p. 137: “O interesse pela temática dos indicadores sociais e sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento governamental e ao ciclo de formulação e avaliação de políticas públicas vêm crescendo no País, nas diferentes esferas de governo e nos diversos fóruns de discussões dessa questão. Tal fato deve-se, em primeiro lugar, certamente, às mudanças institucionais por que a administração pública tem passado no país, em especial com a consolidação da sistemática do planejamento plurianual, com o aprimoramento dos controles administrativos dos ministérios, com a mudança da ênfase da auditoria dos Tribunais de Contas da avaliação da conformidade legal para a avaliação do desempenho dos programas, com a reforma gerencial da gestão pública em meados dos anos 1990.”

Nesse ponto específico, nota-se que os indicadores utilizados no acordo de resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundap em 2004, por serem genéricos, não avaliavam adequadamente o alcance das metas e dos resultados que se visava atingir. Antes de passar para esse ponto específico, contudo, faz-se necessário apresentar alguns conceitos importantes para a estruturação deste trabalho.

2.1.2 Conceito de Avaliação – Premissas necessárias para o desenvolvimento deste trabalho

Em um acordo de resultados, a pedra angular consiste na delimitação da forma e grau em que se dará a avaliação, visando identificar se os resultados foram alcançados ou não. Assim, pode-se definir avaliação como a verificação da validade de algo em conformidade com critérios objetivos previamente identificados⁶.

Consoante ao estudo de Samuel A. Antero (2008), existem diversos critérios para avaliação determinado acordo de resultados, entre eles: (i) eficácia; (ii) eficiência, e (iii) efetividade⁷. A eficácia se refere ao cumprimento dos objetivos e das metas em um dado período de tempo, sem levar em consideração qualquer outra variável. A eficiência, por sua vez, relaciona-se ao custo financeiro de implementação de determinado acordo, considerando a ideia de produzir todos os resultados necessários com a menor alocação de recursos financeiros possíveis. No que tange à efetividade, a avaliação diz respeito ao caso concreto, ao impacto e se, de fato, os resultados obtidos guardam relação com os objetivos delineados previamente. Nesse sentido, o acordo será efetivo se o resultado obtido se equiparar às metas pré-acordadas.

Esses são os critérios a ser utilizados para avaliar o cumprimento de determinado acordo de resultados. A avaliação adequada é aquela que verifica essas três dimensões: eficácia, eficiência e efetividade. Isso sem se descuidar da ideia de que a avaliação não serve somente para determinar se o instrumento utilizado para atingir determinado resultado foi um sucesso, mas, sim, para um processo de aprendizado contínuo, em que se utiliza a avaliação

⁶No artigo “Monitoramento e Avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo”, de lavra de Samuel A. Antero, há a tradução do Decreto de 22 de janeiro de 1990, do *Conseil Scientifique de L’evaluation*, que conceitua avaliação como “examinar se os meios jurídicos, administrativos ou financeiros previamente estabelecidos produzirão os efeitos esperados e se alcançarão os objetivos previstos”, p. 803.

⁷O autor também cita dois outros critérios: (i) equidade e (ii) sustentabilidade. O primeiro se refere ao princípio orientador e inalienável de toda política social, que consiste na busca pela equidade, prevista explicitamente no preâmbulo da Constituição Federal. A sustentabilidade, por sua vez, consiste na capacidade de realizar mudanças sociais permanentes, alterando o perfil das demandas por política pública social. No entanto, como esses dois critérios aplicam-se mais a políticas públicas sociais do que a avaliação de acordo de resultados, restringiu-se à análise apenas aos outros três critérios.

como parâmetro para aprimorar as intervenções anteriores⁸.

Diante disso, ao propor um novo sistema de avaliação para o acordo de resultados a ser celebrado entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap, não se pode ignorar o aprendizado adquirido com o acordo de resultados anterior. Assim, deve-se partir de outro patamar, aproveitando-se o que deu certo e corrigindo eventuais falhas.

2.1.3 Avaliação, Monitoramento e Acompanhamento

Como um dos problemas encontrados no acordo de resultados anterior está em indicadores de avaliação, monitoramento e acompanhamento não muito bem delineados e pouco concretos, convém, a fim de dirimir quaisquer dúvidas acerca desses instrumentos, diferenciar cada um deles⁹.

Com efeito, avaliação caracteriza-se, conforme mencionado anteriormente, como a verificação objetiva de determinado resultado, de acordo com objetivos pré-definidos. Trata-se de análise pontual, normalmente, após determinado período. Monitoramento, por sua vez, não é pontual, mas, sim, contínuo, na medida em que se analisa o andamento da implementação de determinado acordo, visando identificar as dificuldades, os erros, e, posteriormente, corrigir o seu rumo¹⁰.

Os critérios de monitoramento e avaliação devem ser implementados de forma complementar, já que para cumprimento do acordo de resultados torna-se necessária a existência de arcabouço de instrumentos hábeis tanto para identificar durante o processo eventuais desvios e poder corrigi-los, quanto para avaliar os resultados atingidos de acordo com parâmetros pré-definidos.

Nessa linha, alguns autores defendem que o monitoramento deve ser realizado pela mesma instituição que está implementando o acordo, visto que, pela proximidade, tem melhores condições de gerir de forma proativa as ferramentas de monitoramento e, de forma célere, aperfeiçoar o modelo vislumbrado, visando atingir o resultado acordado. Igualmente,

⁸ “Embora não envolva julgamento, é importante dizer que a finalidade da avaliação não deve simplesmente distinguir intervenções exitosas ou fracassadas. De acordo com RUA (2003:1) ‘muito mais importante e proveitoso é apropriar-se da avaliação como um processo de apoio e um aprendizado contínuo, de busca de melhores decisões e de amadurecimento da gestão’”, (ANTERO, 2008, p. 804)

⁹ Samuel A. Antero (2008) utiliza uma metáfora para diferenciar avaliação de monitoramento, nos seguintes termos: “utilizando-se uma metáfora simples, poder-se-ia comparar a avaliação a uma foto e o monitoramento a uma filmagem. Isto é, enquanto a primeira retrata uma situação passada (e, portanto, não necessariamente mais verdadeira no presente), a segunda busca detectar as dificuldades que ocorrem durante a programação para corrigi-las oportunamente.

¹⁰ “O monitoramento fundamenta-se principalmente nos dados de implementação, detecta os desvios quando comparados ao plano para, oportunamente, definir ações corretivas para se manter em curso o objetivo da ação ou até mesmo decidir sobre a revisão do planejamento do programa ou projeto”, (ANTERO, 2008, p. 806).

visando-se evitar a parcialidade e maquiagem dos resultados e buscando o distanciamento e isenção na análise, outros defendem que a avaliação deve ser realizada por uma entidade externa¹¹.

Assim, levando-se em consideração essas premissas, verifica-se um dos pontos problemáticos do acordo de resultados anterior, na medida em que não havia uma entidade externa à Fundap para avaliar os resultados obtidos, e nem havia à disposição instrumentos de monitoramento aptos a modificar e corrigir o rumo de determinada conduta. Essa é uma das vertentes que se tentará apresentar a seguir.

Por fim, em relação a este item, convém definir o que seja acompanhamento, que consiste apenas em um controle superficial dos processos, sem preocupação com a ligação entre estes e o resultado, mas tão somente com a forma.

2.1.4 A Criação de Indicadores – Procedimento Necessário para Escolha de Indicadores

A criação de indicadores tem relação direta com o objetivo a que se busca alcançar¹². Isso porque os indicadores expressam os efeitos e os resultados de determinada atividade na realidade a que se visa modificar¹³. No caso concreto apresentado nesta pesquisa, os indicadores medirão os efeitos e o resultado da política de capacitação do Estado de São Paulo em relação à eficiência da máquina administrativa estadual.

Nesse sentido, como o objetivo é de suma importância para se estruturar uma série de indicadores condizente com o resultado e efeitos que se quer avaliar, é importante traçar breves linhas da forma como se deve delimitar o objetivo do acordo de resultados.

Com efeito, tendo como base o estudo intitulado “Indicadores de Programa: Guia Metodológico”, publicado pelo Ministério do Planejamento, o objetivo obrigatoriamente deverá observar o modelo SMART, acrônimo que significa: (i) específico (*specific*); (ii) mensurável; (iii) atingível; (iv) relevante; e (v) tempo.

¹¹“O monitoramento é uma atribuição típica do gerente do projeto ou programa, e a avaliação deveria ser realizada por profissionais externos, para manter a imparcialidade e evitar o risco do ‘embelezamento’ dos resultados.” (ANTERO, 2008, p. 806)

¹²“Importante registrar que uma boa escolha de indicadores tem relação direta com o desenho do Programa. Neste sentido, é pré-requisito para a escolha dos indicadores uma avaliação de adequação do objetivo do Programa, bem como de consistência desse objetivo com a capacidade de intervenção, materializada nas ações que o compõem.” (BRASIL, MPOG, 2010)

¹³“Indicadores de programa medem os efeitos ou benefícios no público alvo decorrentes dos produtos e serviços entregues pelas ações empreendidas no contexto do Programa, ou seja, expressam a resultante dos projetos e atividades implementadas pelo Programa. Assim, à luz do objetivo proposto, os indicadores são os principais instrumentos (mas não necessariamente os únicos) para verificar se os resultados do Programa foram satisfatórios ou insatisfatórios, daí a necessidade de uma boa definição do que se pretende entregar (ações) e alcançar (objetivos).”

O objetivo deverá ser específico, não podendo ser genérico e/ou amplo, dificultando o cumprimento do acordo de resultados. No que se refere ao mensurável, essa característica consiste na própria possibilidade de avaliar, na medida em que se torna impossível a avaliação do que não se consegue medir.

Atingível, por sua vez, consiste na delimitação de objetivo que seja possível alcançar, sendo vedada a criação de uma finalidade que fuja da realidade. Ressalta-se, todavia, conforme será exposto a seguir, que objetivo atingível não se caracteriza como aquele fácil de cumprir, mas, sim, como algo possível, que exige amplo esforço de todos os atores institucionais para ser alcançado.

Ademais, o objetivo deve ser relevante, ou seja, deve estar relacionado a um problema concreto e prioritário para agenda governamental. Deve ser expresso o tempo em que poderá ser alcançado. Isso porque o cumprimento do objetivo do acordo de resultados em período muito superior ao acordado é o mesmo que não alcançá-lo.

Após pontuar claramente que só faz sentido a criação de indicadores para medir o efeito e resultado de determinado objetivo, convém apresentar algumas considerações acerca da criação de indicadores.

Em relação à criação de indicadores, deve-se observar a metodologia apresentada por Schiavo-Campos e Thommasi (1999), no artigo “Strengthening Performance”, em que descreve o método CREAM, no qual a criação de indicadores deve apresentar as seguintes características: (i) claros; (ii) relevantes; (iii) econômico; (iv) adequados; e (vi) monitoráveis.

Entende-se por indicadores claros aqueles precisos, que não tem qualquer caráter ambíguo. Muitos confundem a precisão com a natureza do indicativo – se qualitativo ou quantitativo, o que não condiz com a realidade. Em outras palavras, é possível a utilização de um indicador claro e qualitativo, comprovando que a precisão não tem qualquer relação com a certeza da avaliação, mas, sim, com o fácil entendimento das razões e justificativas encontradas para a sua utilização.

Indicador relevante é aquele apropriado para avaliar a situação concreta, e, por conseguinte, aptidão para mensurar o acordo de resultados.

Economicidade, por sua vez, caracteriza-se como a razoabilidade entre o benefício da utilização dos indicadores e os custos aos quais estão vinculados.

Os indicadores adequados, por sua vez, devem fornecer condições para a avaliação do desempenho do acordo de resultados, ao passo que os indicadores monitoráveis, como o próprio nome diz, consiste naqueles que não dependem de autorização para validar a operação independentemente.

Em linhas gerais, os indicadores devem, obrigatoriamente, apresentar as cinco dimensões. Caso não seja dotado dessas características não se deve utilizar o indicador, mas, sim, outras formas de avaliação¹⁴.

Diante do exposto, convêm destacar que, no próximo capítulo, a proposta de indicadores de avaliação, seguiu as considerações expostas, especificamente as metodologias SMART e CREAM.

¹⁴“Se qualquer um dos cinco critérios não for encontrado, indicadores de performance não deveriam ser introduzidos e outras formas de assessoramento e estimulação de bom desempenho são necessários— incluindo o método antigo de diálogo aberto com gerentes competentes e honestos. Ao mesmo tempo, entretanto, trabalho deverá ser realizado por meio da aplicação da regra CREAM, para permitir a introdução de critérios de bom desempenho no futuro. Em países em desenvolvimento, circunstâncias usualmente adversas para a introdução de indicadores de desempenho baseada em resultado. Todavia, continua possível ter conhecimento do desempenho na entrega de serviços sociais básicos, por meio de pesquisas de opiniões e outros significados de retorno daqueles que conhecem a situação melhor: os usuários dos serviços.” (SCHIAVO, 1999, p. 12, tradução nossa)

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

3.1. Visão da Secretaria de Gestão Pública sobre a Política de Capacitação de Servidores Públicos – Análise do Planejamento Estratégico 2007-2010

Conforme visto anteriormente, o papel central da política de capacitação de servidores públicos é exercido pela Secretaria de Gestão Pública. Nesse sentido, mesmo que outros órgãos do Estado de São Paulo demandem cursos de capacitação de servidores de seus quadros próprios, a formulação da política pública deve passar por tal órgão do Estado.

Assim, torna-se fundamental para estruturação de qualquer acordo de resultados entender-se a visão da Secretaria de Gestão Pública sobre a política de capacitação de servidores públicos. Em outras palavras, um dos diagnósticos do problema consiste em entender o que busca a Secretaria de Gestão Pública com a formalização do acordo de resultados com a Fundap.

Um documento de essencial importância para entender esta questão consiste no próprio Planejamento Estratégico da Secretaria de Gestão Pública. O mais recente documento oficial disponibilizado é do período entre 2007 e 2010. Esse documento traça diretrizes e objetivos estratégicos fundamentais para entender o estado da arte da capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo.

O Planejamento Estratégico 2007-2010 da Secretaria de Estado de Gestão Pública foi desenhado com base na metodologia “Balanced Scorecard” e visa alinhar todos os recursos e esforços da Secretaria de Gestão Pública para atingir os objetivos almejados. Esta metodologia consiste num sistema de gestão estratégica cujos objetivos e medidas derivam da visão de futuro da organização. Segundo KAPLAN & NORTON (1997), estes objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Assim, busca-se equilibrar variáveis de interesse externo – voltadas aos acionistas e clientes – com variáveis críticas de controle interno, voltadas ao gestor.

Convém transcrever breve trecho do Planejamento Estratégico 2007-2010: *“Toda organização deve, além de definir suas atribuições, ter clareza sobre o rumo a seguir, com o objetivo de atingir o futuro desejado. É fundamentalmente com essa questão que se ocupa o Planejamento Estratégico. O Planejamento e a Gestão Estratégica têm a função precípua de estabelecer o direcionamento da organização, promovendo, para isso, o alinhamento dos recursos e esforços da organização. O planejamento e sua respectiva gestão procuram*

garantir para a organização o desenvolvimento de uma cultura que a leve a fazer a coisa certa no momento certo, e que lhe permita solucionar as duas equações sempre presentes nas decisões organizacionais: a importância e a urgência. Assim, o foco principal do Planejamento e da Gestão Estratégica concentra-se nas decisões de alta importância (visto que são estratégicas!), as quais devem ser tomadas no tempo certo, porém sem a pressão da urgência, uma vez que são objeto do próprio planejamento.”¹⁵

Nessas bases, convém observar quais são os objetivos estratégicos da Secretaria de Gestão Pública em relação à capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo. No Planejamento Estratégico, há as seguintes declarações estratégicas¹⁶ que, indubitavelmente, tem interface com o tema sob análise: (i) gestão pública orientada para o cidadão; (ii) busca permanente pela eficiência e por resultados nas ações de governo; (iii) visão de longo prazo para a gestão pública; (iv) inovação permanente na gestão; e (v) capacitação e valorização do servidor público.

A partir dessas diretrizes estratégicas, o Planejamento Estratégico passou a estruturar os objetivos estratégicos que consistem em conjunto de fatos, resultados e comportamentos a serem alcançados em um determinado momento, visando cumprir o objetivo almejado¹⁷.

Assim, o objetivo estratégico possui determinadas ações que devem ser implementadas para atingir o objetivo proposto. Como a questão que se busca neste capítulo é o diagnóstico do que pretende a Secretaria de Gestão Pública com a capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo, convém elaborar quadro com os objetivos e ações que tenham ligação com o caso sob análise.

Objetivos Estratégicos	Ações	Perspectivas
Promover o estabelecimento de compromisso de resultados no Governo do Estado	<ul style="list-style-type: none"> - criar mecanismos que favoreçam a formalização dos compromissos e a sua adequada divulgação; - responsabilizar os dirigentes por meio de instrumentos jurídicos, tal como acordo de 	Cliente – Cidadão

¹⁵Planejamento Estratégico da Secretaria de Gestão Pública 2007-2010. P.9

¹⁶“entendidas como o conjunto de enunciados que permitem identificar a razão de ser da organização, seu caminho rumo ao futuro e os esforços para alcançá-lo.” P. 9

¹⁷“Objetivos Estratégicos, que é o conjunto de fatos, resultados e comportamentos a serem alcançados em um futuro determinado, para que a organização atinja a Visão de Futuro.” P.10

	<p>resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - propagar a contratualização pelas organizações públicas estaduais 	
<p>Promover a avaliação de resultados de compromissos de governo, visando ao aperfeiçoamento da gestão pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar periodicamente os resultados obtidos pelo Governo do Estado e pelas instituições públicas; - avaliar o impacto causado, no desempenho da máquina governamental, pela utilização das ferramentas de contratualização 	<p>Cliente – Cidadão</p>
<p>Promover o desenvolvimento de estruturas, processos organizacionais e parcerias, com vistas nos resultados almejados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Conhecimento e inovação: (i) promoção do conhecimento gerado pelos servidores do Estado, voltado ao aperfeiçoamento da Administração Pública; (ii) incentivo à adoção e à implantação de Políticas públicas inovadoras por todos os escalões visando a eficiência, eficácia e efetividade dessas políticas; - Modernização das Estruturas Organizacionais e de Processo de Trabalho: formulação e definição de modelo de gestão mais eficiente e eficaz para as áreas-meio da Administração Direta, voltado à melhoria da gestão pública do Estado; - Contratualização e Terceirização na Gestão Pública: (i) assessoramento aos 	<p>Cliente – Administração Pública</p>

	<p>órgãos da Administração Direta, autarquias e fundações, em processo de contratualização; (ii) capacitação de gestores em assuntos relativos à contratualização e à terceirização; (iii) acompanhamento e avaliação das parcerias firmadas entre o Estado, a sociedade e o mercado; (iv) recomendação das melhores práticas; (v) desenvolvimento de estudos para estabelecimento de políticas voltadas à gestão das compras públicas – desenvolvimento e implantação da Gestão Estratégica de Suprimentos</p>	
<p>Adequar a força de trabalho às necessidades e prioridades do Estado, por intermédio do dimensionamento, da capacitação, da responsabilização e da valorização da força de trabalho</p>	<p>- Capacitação e requalificação dos servidores públicos: promoção e acompanhamento da capacitação da força de trabalho, com foco na gestão pública, no âmbito da Administração Direta e das Autarquias, com vistas no aprimoramento da prestação dos serviços</p>	<p>Cliente – Administração Pública</p>
<p>Alinhar e integrar as Escolas de Governo</p>	<p>- aproveitar as capacidades instaladas nos diversos órgãos, alinhar e integrar os objetivos estratégicos no âmbito da gestão pública</p>	<p>Cliente: administração pública</p>

Pela análise do Planejamento Estratégico da Secretaria de Gestão Pública, torna-se evidente a prioridade de capacitar os servidores públicos no modelo de gestão por resultados e nos princípios da Nova Administração Pública.

Importante pontuar, ainda, que o Plano Estratégico da Secretaria de Gestão Pública 2007-2010 coloca como uma das ações necessárias a produção de conhecimento gerada pelo pelos próprios servidores públicos. Assim, deve-se priorizar ao máximo a produção de projeto de trabalho prático no maior número possível de cursos de capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo.

3.2. Estado da Arte da Capacitação dos Servidores Públicos do Estado de São Paulo – Orientação da Secretaria de Gestão Pública

Importante destacar que a Secretaria de Gestão Pública ainda não revisou o Planejamento Estratégico de 2007-2010, e que não há diagnóstico formal sobre o cumprimento dos objetivos delineados em referido documento. No entanto, nas entrevistas realizadas na própria Secretaria de Gestão Pública, há um entendimento consolidado de como se deve pautar a capacitação de servidores público do Estado de São Paulo, no mesmo sentido do que foi definido no Planejamento Estratégico especificado anteriormente.

Nessa linha, apesar do disposto no Planejamento Estratégico não ter sido cumprido no que tange especificamente ao aprimoramento e capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo, amadureceu-se a ideia de como deve ser pautada a atuação da Secretaria de Gestão Pública em relação a este ponto.

Assim, a Secretaria de Gestão Pública começou as tratativas com a Fundap sobre a forma e procedimento em que se deve concretizar a política de capacitação dos servidores públicos no Estado de São Paulo, o que gerou três documentos: (i) Proposta Metodológica dos cursos a serem ministrados na Fundap; (ii) proposta curricular; e (iii) o curso “Ciclo de Compras”.

Em relação à proposta curricular dos cursos de capacitação dos servidores públicos do Estado de São Paulo, convém apresentar a “mandala” (figura 1) negociada previamente entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap, e que deve constar, obrigatoriamente, no acordo de resultados que se visa celebrar:



Figura 1 – fonte Secretaria de Gestão Pública

Assim, a proposta curricular para os cursos de capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo deve ter sete vertentes. A primeira consiste no módulo básico em Gestão Pública, a ser ministrado para todos os ingressantes no serviço público, enquanto as outras seis vertentes irão ser apresentadas de acordo com o nível de capacitação exigido por cada servidor público, cuja integração total compõe a função gerencial.

Essas outras vertentes são: (i) gestão por resultados; (ii) gestão de pessoas; (iii) gestão de parcerias; (iv) inovação em gestão; (v) relação com o cidadão (atendimento) e; (vi) gestão de suprimentos.

No que se refere à proposta metodológica dos cursos a serem ministrados na Fundap, partiu-se da premissa de atrelar a capacitação em gestão pública à apresentação de resultados concretos, o que a Secretaria de Gestão Pública denomina “Inovação de Gestão – Capacitação 360”.

Assim, em todos os cursos possíveis, os servidores públicos serão incentivados a produzir projetos no final do curso a serem aplicados a sua própria realidade, o que, nas palavras do próprio documento, busca “incentivar o surgimento e a continuidade de projetos

inovadores e de promover a sua efetiva implementação”.

Destarte, cada servidor capacitado deverá apresentar, no final do curso, um projeto básico, que será devidamente avaliado, a fim de identificar a sua pertinência e alcance prático concreto. Após diversas oficinas e laboratórios, este projeto básico será continuamente aprimorado, tornando-se um projeto executivo ou protótipo de aplicação.

Após a maturação devida, este protótipo será incubado para ser implantado na realidade do órgão que se visa modificar. Os principais projetos que tenham obtido relativo grau de sucesso ficarão à disposição da Administração Pública para serem replicados em outros órgãos ou entidades públicas.

A fim de visualizar melhor esta situação, convém apresentar o fluxograma que consta em referido documento (figura 2), e que resume bem o que consiste a proposta metodológica dos cursos de capacitação de servidores públicos no Estado de São Paulo.

Inovação em Gestão – Programa Capacitação 360

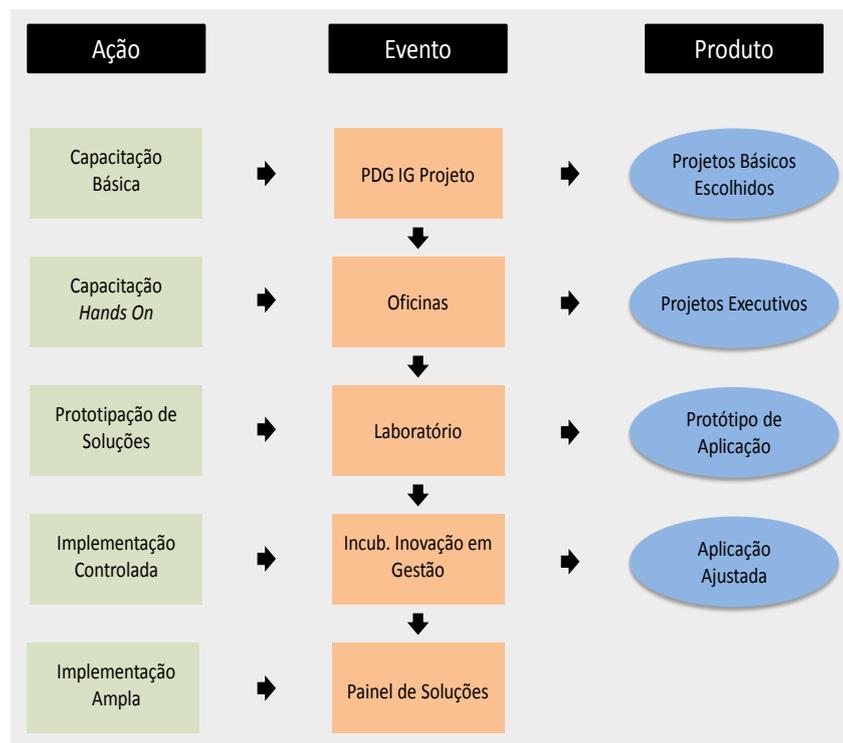


Figura 2

Assim, essas são as linhas mestras que devem pautar o acordo de resultados a ser celebrado entre a Fundap e a Secretaria de Gestão Pública. No entanto, como não se pode ignorar a experiência anterior da Fundap de acordo de resultados com esta finalidade, convém, brevemente, analisá-lo, a fim de identificar os acertos que podem ser mantidos no

acordo a ser formalizado, assim como os erros em determinados aspectos que devem ser revisados.

3.3 O Acordo de Resultados Anterior – Acertos e Erros

Ao estudar a realidade da capacitação de servidores públicos do Estado de São Paulo, buscamos diagnosticar a situação atual desta política pública e experiências anteriores na área visando apresentar proposta bem estruturada para eventual acordo de resultados a ser firmado entre a Fundap e a Secretaria de Gestão Pública,.

Com efeito, em 2004, o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Casa Civil, celebrou acordo de resultados com a Fundap, tendo como objeto elevar a Fundap, como centro de excelência em gestão pública. Segundo a cláusula primeira desse contrato, a Fundap deve perseguir os objetivos de: (i) gerar, analisar e disseminar o conhecimento, contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública; (ii) formar e aperfeiçoar servidores públicos, de acordo com os novos padrões de capacitação observando as políticas de gestão de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo; (iii) prestar assistência técnica no âmbito organizacional de acordo com as políticas de gestão de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo; e (iv) realizar pesquisas aplicadas à gestão e à economia do setor público.

O acordo de resultados possuía três atores institucionais (i) Fundap; (ii) Casa Civil; e (iii) Comissão de Acompanhamento e Avaliação. A Comissão de Acompanhamento e Avaliação, como o próprio nome sugere, era responsável pela sistemática de avaliação dos resultados alcançados e pela revisão das metas e indicadores, caso fosse necessário.

Importante destacar que a criação dessa comissão, vinculada a Casa Civil, consiste em uma importante ideia que deve ser reproduzida nos próximos acordos de resultados. No entanto, destaca-se que há alguns problemas encontrados em sua constituição que deverão ser aperfeiçoados nos contratos futuros.

Isso porque, primeiramente, pela disposição contratual, a Comissão de Avaliação deveria definir, no prazo de sessenta dias a contar da data de sua instauração, a sistemática de acompanhamento, avaliação e periodicidade das reuniões¹⁸.

¹⁸Cláusula Quinta: Da Comissão de Acompanhamento e Monitoramento: (...)II – A Comissão de Acompanhamento e Avaliação, definirá, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de sua constituição, em conjunto com os signatários, a sistemática de acompanhamento e avaliação e periodicidade de reuniões (...)

Como se trata de acordo de vontades, contudo, importante seria, em observância à segurança jurídica, as partes envolvidas saberem exatamente qual será a sistemática de avaliação antes da celebração do acordo de resultados. Ora, não faz qualquer sentido, as partes assinarem previamente à decisões tão cruciais ao contrato e ainda demorarem cerca de sessenta dias para acordarem os canais de comunicação e a sistemática de monitoramento.

Ademais, na Cláusula Segunda, intitulada “Dos Compromissos e Responsabilidades da Fundap”, há algumas disposições vagas, que, pela sua importância, deveriam estar reguladas no próprio acordo de resultados.

Nesse sentido, há a responsabilidade da Fundap, prevista no inciso III dessa Cláusula, de encaminhar à Casa Civil “relatórios gerenciais de realização das ações especificadas, na forma e no prazo definidos pelos signatários”. Como se trata de questão de suma importância para fins de monitoramento e acompanhamento o prazo, a forma e o procedimento devem estar, obrigatoriamente, expressos no Acordo de Resultados.

Ademais, há compromisso, no inciso V dessa Cláusula, da Fundap avaliar periodicamente a pertinência, consistência dos indicadores, e sugerir as possíveis alterações que entender necessárias, com as devidas justificativas.

Apesar da importância desse compromisso, não há o procedimento, os prazos e o momento em que essa avaliação e eventuais sugestões de revisão dos indicadores possam ocorrer, o que deverá estar expresso no acordo de resultados.

Isso porque se trata de comunicação entre atores institucionais, dentro de uma relação contratual, devendo, por conseguinte, delimitar as atribuições de cada um nos canais de comunicação dentro do acordo de resultados.

No mesmo sentido, convém destacar a Cláusula Terceira, intitulada “Dos Compromissos e Responsabilidades da Casa Civil”, em que no inciso I, delimita que compete à Casa Civil “proceder ao acompanhamento e à supervisão das ações desenvolvidas no âmbito da execução do presente acordo”, e não descreve como se dará essa supervisão e acompanhamento.

Assim, visando evitar eventuais problemas relacionados com a sobreposição de atribuições, ou, ainda, com a exacerbação de competências, o procedimento de acompanhamento, monitoramento e avaliação deverá estar expresso no acordo de resultados.

Em relação aos indicadores, convém destacar que foram insuficientes, na medida em que estavam preocupados mais com a questão econômico-financeira e institucional do que com a qualidade da capacitação dos servidores públicos em si.

A fim de ilustrar essa questão, ressaltam-se os indicadores que se encontram expresso no Anexo I do acordo de resultados: (i) equilíbrio financeiro; (ii) alinhamento com a política de governo; (iii) produtividade; (iv) qualidade dos serviços prestados; (v) imagem institucional junto aos órgãos do Governo do Estado de São Paulo; (vi) melhoria contínua; e (vii) competitividade.

Nessas bases, o acordo de resultados a ser celebrado deve focar, igualmente, na qualidade dos cursos, do corpo docente e na estrutura, por meio da utilização de indicadores consolidados de monitoramento, e indicadores de impactos, além de outros a ser discutidos no próximo capítulo.

Por fim, outro problema encontrado no acordo de resultados antigo diz respeito à própria sistemática de avaliação proposta, em que a entidade responsável pela contratação de consultoria externa para exercer essa função é o próprio órgão contratado.

Nesse sentido, visando evitar qualquer questionamento em relação à parcialidade do processo de avaliação, caso haja a contratação de consultoria externa é necessário que ela aconteça por parte do órgão contratante, e não do contratado.

Diante do exposto, após diagnosticar o estado da arte dentro da Administração Pública do Estado de São Paulo, e mais especificamente a Secretaria de Gestão e a Fundap, passa-se a proposta de aperfeiçoamento da sistemática que deve ter o acordo de resultados, culminando em uma capacitação dos servidores públicos de maior qualidade.

4 PROPOSTA DE ACORDO DE RESULTADOS

4.1 Considerações iniciais

Importante destacar que, para encontrar possíveis soluções para o novo acordo de resultados a ser celebrado entre a Secretaria de Gestão e a Fundap, iniciou-se a análise de acordos semelhantes na experiência nacional e internacional¹⁹. Partiu-se da premissa de que o novo acordo deveria se basear nos parâmetros de mensuração e aferição de resultados já adotados com certo grau de sucesso, assim como na instituição de novas dimensões de avaliação e monitoramento que pudessem tornar o acordo não apenas possível, mas também realizável pela Secretaria de Gestão Pública.

Nesse sentido, o novo acordo de resultados poderá ter foco, conforme será exposto, em produtos e resultados e na realidade a ser modificada. Não se restringe apenas e tão somente à análise do resultado final, mas, pelo contrário, deve-se apresentar a possibilidade de uma avaliação global do acordo.

Este capítulo trata especificamente das propostas para um novo acordo de resultado, sendo dividido em (i) fase pré-contratual; (ii) aprimoramento do canal de comunicação; (iii) indicadores de resultado e monitoramento; e (iv) metas a serem previstas no acordo. A seguir, convém passar para a análise dos pontos específicos apresentados, que

¹⁹ Indubitavelmente, conforme Pacheco (2004), a contratualização de resultados consiste em um dos instrumentos mais eficazes para transformar, de modo considerável, a qualidade dos serviços públicos, sendo entendida como uma das maiores inovações na reforma do estado. No que tange às experiências internacionais de contratualização de capacitação, no entanto, convém destacar que não há qualquer experiência desse tipo descrita na literatura sobre o assunto, apesar de existir várias experiências internacionais na área de capacitação de servidores públicos.

Assim, convém perfazer, brevemente, a experiência da Inglaterra em relação a um caso de capacitação de servidores públicos. Com efeito, a Escola de Governo do Reino Unido¹⁹ foi convidada para aperfeiçoar as aptidões dos membros do Ministério da Defesa da Inglaterra, seguindo de uma reestruturação ampla que criou uma terceira diretoria.

Visando cumprir seu objetivo, a Escola de Governo realizou as seguintes atividades: (i) entrevistou, individualmente, cada um dos diretores do Ministério, usando a ferramenta da avaliação de 360º; (ii) identificou questões chaves relacionadas às condutas coletivas e individuais para o efetivo andamento dos trabalhos do Ministério; (iii) ministrou *workshops* com as três diretorias; (iv) retornou a cada um dos membros para demonstrar como construir a capacidade pessoal e traçar as necessidades de desenvolvimentos; e (v) providenciou *benchmarking* que pudesse colaborar na avaliação do desempenho dos membros do ministério no futuro.

O resultado dessas atividades gerou uma maior produtividade dos membros, que concentraram suas tarefas nas mais importantes prioridades da organização, bem como maior evidência aos membros do Ministério do papel do governo e alinhamento com as expectativas governamentais.

Essas premissas são de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho, na medida em que trazem algumas considerações acerca da necessidade de como se inicia e se estrutura projeto de capacitação de servidores.

trará medidas inovadoras, pelas quais se espera incrementar as ações da EGAP/Fundap, possibilitando impacto positivo nas ações de capacitação e desenvolvimento e seus desdobramentos.

4.2 Fase Pré-contratual

É a fase em que a Secretaria de Gestão e a Fundap deverão negociar e delinear a melhor forma de instituir o acordo de resultados. Conforme visto na parte do diagnóstico, a Secretaria de Gestão Pública já sedimentou o entendimento de como deve ser pautada a Política de Capacitação de servidores públicos. Nessas bases, os cursos considerados necessários e que devem fazer parte do acordo de resultados são os seguintes: (i) capacitação básica em gestão pública; (ii) gestão por resultados; (iii) gestão de pessoas; (iv) gestão de parcerias; (v) inovação em gestão; (vi) relação com o cidadão (atendimento) e; (vii) gestão de suprimentos.

Assim, essa fase pré-contratual servirá para apresentar para todas as secretarias de Estado esses cursos, demonstrando a importância em se alinhar com as novas práticas da Administração Pública, e justificando a escolha desses cursos, em busca de consenso, e em observância.

Em um segundo momento, em que se deve formatar esses cursos, a Secretaria de Gestão deverá se reunir com todos os atores que tenham alguma ingerência sobre os temas propostos, visando .

Nesse sentido, a título de exemplificação, no que tange ao ciclo de compras, os atores convidados para participar e delinear foram a PGE, Corregedoria; Secretaria da Fazenda, Secretaria do Planejamento, Bolsa Eletrônica de Compras e Atendimento. No entanto, os outros cursos que são mais amplos devem ter a participação de um leque maior de secretarias.

Importante destacar que a diretriz da Secretaria de Gestão Pública é buscar o consenso, e não impor qualquer situação. Assim, sempre que houver divergência em relação a algum ponto, muda-se o rumo visando uniformizar o entendimento entre todos os atores envolvidos.

Em suma, é importante também a participação de todas as outras secretarias de Estado no processo de formatação dos cursos a serem priorizados e oferecidos pela Fundap aos servidores estaduais – ainda que a última palavra seja sempre da Secretaria de Gestão Pública, como órgão máximo de definição das políticas de Gestão de Pessoas no Estado.

A Secretaria de Gestão, no seu papel de indutora de demandas à administração estadual, poderá sugerir de acordo com sua política de capacitação novos conteúdos a serem ministrados de modo a orientar a convergência com os mais atuais conceitos e práticas de administração pública.

Por outro lado de nada adianta a Secretaria de Gestão propor à Fundap cursos que ela não tenha condição de ministrar, ou conteúdos sem qualquer amparo nas expectativas e necessidades das outras secretarias, que são efetivamente os clientes finais dos cursos, o que justifica sempre a participação da contratada nessa fase.

Mesmo podendo não fazendo parte do acordo de resultados, há possibilidade de se realizar levantamento das necessidades de capacitação dos servidores das secretarias de Estado, por meio de mapeamento das competências necessárias pelos respectivos departamentos de recursos humanos das secretarias de Estado. Sugere-se, sempre que for possível, a adoção do modelo de gestão por competências. Se possível, deve-se envolver os funcionários para criar credibilidade e aderências nas ações de capacitação. É fundamental fortalecer e dar apoio técnico aos órgãos setoriais de recursos humanos nessa fase de levantamento de necessidades.

O envolvimento é importante, haja vista que, conforme exposto, não há instrumentos legais para obrigar os servidores a frequentarem o curso, sendo a participação dos servidores no processo pré-contratual uma forma de mitigar o risco de criar cursos sem o comprometimento e engajamento dos servidores. Ademais, uma das idéias aventadas para atenuar esse risco consiste na existência de cursos homologados pelo Ministério da Educação, o que poderá fazer com que os servidores públicos tenham vontade de concretizar o curso, já que este terá valor.

Ademais, importante considerar na formatação desses cursos a existência das escolas de governo subordinadas a cada secretaria, bem como suas políticas e planos de capacitação, para otimizar a aplicação de esforços e recursos no futuro acordo a ser firmado com a Fundap.

A Secretaria de Gestão incorpora desse modo dois papéis, o de centralizador da política de capacitação do estado de São Paulo com supervisão, avaliação e priorização das demandas já existentes, e de indutora de novas demandas de acordo com o estado da arte da gestão pública nacional e internacional.

Nesse sentido, um instrumento essencial e já em funcionamento – fruto justamente de uma parceria entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap – é a Rede Tec Reg. Ela alinha diversas Escolas de Governo do Estado, gerando sinergia entre os espaços

físicos disponíveis e diretrizes curriculares para cursos e programas de capacitação, além de economizar em custos de deslocamentos de funcionários e docentes por tratar-se de uma rede de Educação a Distância.

Seria de fundamental importância a criação de fórum permanente de todos os órgãos setoriais de recursos humanos, visto que, após a celebração do acordo, o fórum dos departamentos de recursos humanos, juntamente com a Unidade Central de Recursos Humanos, poderão se tornar canais de monitoramento importantes, a fim de avaliar o acordo de resultados.

Ademais aqueles mesmos atores que participaram da reunião de alinhamento em um primeiro momento poderá identificar de forma mais clara se os servidores públicos capacitados continuam a cometer os mesmos erros que antes. Nesse sentido, por exemplo, a Procuradoria do Estado de São Paulo, no curso de gestão de suprimentos poderá observar se o curso em que ela participou da formatação foi útil e aprimorou os servidores.

Após perfazer todo esse trâmite, a Secretaria de Gestão terá condições de realizar um planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento para o Estado, em sinergia com as outras escolas.

Com efeito, após todo esse processo de delimitação dos cursos que devem ser ministrados pela Fundap, de acordo com uma política de capacitação estadual definida em nível central pela Secretaria de Gestão Pública e negociada com todas as secretarias, convém celebrar o acordo de resultados. Importante pontuar que se torna necessário não engessar o acordo de resultados, devendo haver algum espaço para inclusão de cursos pontuais, que não estavam previstos anteriormente e podem tornar-se necessários por mudanças no cenário político, administrativo ou pela necessidade de políticas públicas.

Deve haver também uma pequena margem para eventuais ajustes em indicadores e metas, como no caso de revisão de contratos por equilíbrio econômico-financeiro. Certas circunstâncias não previsíveis no momento de assinatura do Acordo devem ser levadas em conta nesses ajustes, como cortes orçamentários inesperados, por exemplo.

4.3 O Acordo de Resultados – Panorama geral

Após seguir todo o processo pré-contratual, com a participação de todos os atores necessários, parte-se para a assinatura do acordo de resultados. Assim, antes de descrever e propor como se dará o aperfeiçoamento do canal de comunicação, assim como a cesta de indicadores e metas, visando aprimorar as formas de avaliação e monitoramento, convém demonstrar o panorama geral do acordo de resultados.

Isso porque é de suma importância ter breve fluxograma em mente para entender a importância de insumos de qualidade, instrumento de monitoramento e avaliação de resultados adequados, e, mais que isso, qual seria a consequência de algum problema em certos itens do acordo de resultados.

Propõe-se um acordo com repasses de recursos periódicos com partes fixas e variáveis baseados no planejamento de cursos de capacitação. A parte fixa basear-se-ia no planejamento e disponibilidade de cursos e metas a serem alcançadas e a parte variável no atingimento de metas de desenvolvimento institucional, bem como em contrapartidas previamente negociadas.

A entrega dos produtos, neste caso servidores capacitados per capita, possuiria relação direta com os repasses fixos de recursos, sendo medida com uma periodicidade bimestral.

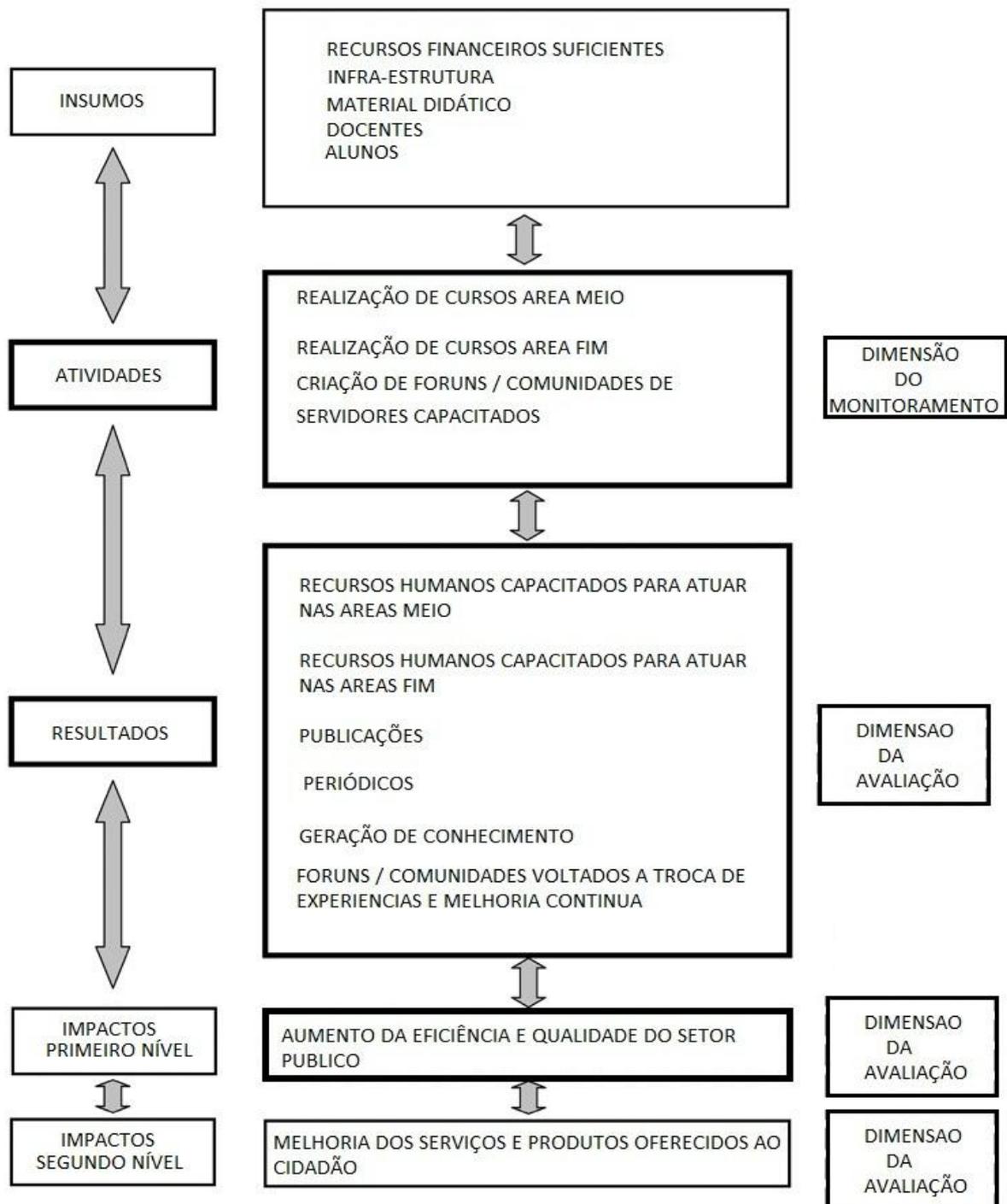
A parte variável dos repasses estaria baseada no atingimento de metas de desenvolvimento institucional, de qualidade dos produtos entregues e de contrapartidas negociadas, possuindo uma periodicidade anual ou semestral.

A qualidade dos produtos entregues seria uma medida qualitativa de avaliação dos alunos e dos parceiros sobre os cursos.

Uma sugestão de contrapartida seria a escola de governo perseguir e alcançar certificações quanto a seus cursos frente a instituições como o Ministério da Educação.

A política de capacitação da Secretaria de Gestão Pública estaria, desse modo, orientada a qualificar os servidores públicos com o paradigma gerencial de universidade corporativa, seguindo as melhores praticas, podendo portanto buscar o reconhecimento de cursos de pós-graduação. Isso alinharia a Fundap com as praticas acadêmicas do estado da arte.

Assim, pela leitura do Esquema 1 abaixo, são mapeadas todas as dimensões de avaliação e monitoramento com seus insumos, atividades e produtos que gerarão ou não impactos na administração publica estadual no primeiro nível e para o cidadão no segundo nível:



Esquema 1 – Diagrama Vertical do Acordo de Resultados

Fonte: Elaboração própria

Em outras palavras, os insumos necessários para instrumentalizar a atividade são: (i) recursos financeiros suficientes; (ii) infraestrutura adequada; (iii) material didático de qualidade; (iv) docentes qualificados; e (v) alunos motivados e interessados. Esse último

ponto consiste na razão pela qual se torna necessária a participação dos servidores e das demais Secretarias de Estado no processo, na medida do possível, na etapa pré-contratual, evitando-se que a participação nos cursos seja imposta, o que gerará, certamente, desinteresse para os alunos participantes.

Em relação aos recursos financeiros suficientes, a Secretaria de Gestão Pública, juntamente com a Fundap, deverá calcular de forma correta os custos e a remuneração justa, prevendo certa margem para eventualidades imprevistas.

A infraestrutura, o material didático utilizado e os docentes devem ser, igualmente, adequados. Essa é a razão pela qual deve haver indicadores que avaliem essas questões, haja vista que, conforme demonstrado no Esquema 1, esses insumos servirão de meio para a realização dos cursos de capacitação. Vícios nos insumos refletirão, por óbvio, nas atividades.

As atividades são os cursos em si, tanto na área meio quanto na área fim. Essas atividades deverão ser monitoradas visando, conforme demonstrado no capítulo anterior, corrigir eventuais falhas que possam ser detectadas ainda durante o processo.

Os resultados consistem em servidores públicos mais qualificados, e por consequência, melhora no aumento da eficiência do serviço público (impacto de primeiro grau) e melhora na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (impacto de segundo grau).

Torna-se necessário, assim, estabelecer-se uma metodologia de avaliação consistente para verificar se, de fato, as atividades realizadas geraram servidores públicos mais capacitados para o exercício de suas funções.

4.4 Aprimoramento dos Canais de Comunicação – Sistemática de Monitoramento a ser adotada

Não restam dúvidas de que o sucesso da implementação do acordo de resultados passa pelo aprimoramento dos canais de comunicação. Nessa linha, torna-se fundamental a criação de meios eficientes para a melhor comunicação entre a Fundap, a Secretaria de Gestão Pública e as Secretarias de Estado, os quais serão de suma importância para monitoramento do acordo de resultados.

Os principais atores do acordo de resultados são: (i) Fundap; (ii) Secretaria de Gestão Pública; (iii) Secretarias de Estado;

Diante desse cenário, o que fazer para aperfeiçoar os canais de comunicação, culminando em melhores condições para o cumprimento do acordo de resultados? A resposta

para essa questão é complexa e passa, indubitavelmente, pela estruturação de sistema de monitoramento eficiente, com delimitação de papéis bem definidos no próprio instrumento contratual e com suporte de um sistema informatizado adequado.

Assim, o monitoramento tem como fator crítico de sucesso o aprimoramento dos canais de comunicação entre as instituições que irão participar do acordo de resultados. E, por outro lado, só faz sentido, sob o ponto de vista do acordo de resultados, instituir meios de comunicação consistentes se for para monitorar o andamento do acordo de resultados.

Nessas bases, quais são os interesses dos atores envolvidos? A Secretaria de Gestão Pública, como órgão contratante dos resultados, busca que a política de capacitação estadual seja concretizada pela Fundap, por meio da observância de critérios, metas e resultados previstos no acordo de resultados.

A Fundap, por sua vez, quer receber o valor previsto no acordo de resultados, e cumprir as metas, os objetivos e resultados descritos no acordo de resultados, sem os quais poderá haver algum tipo de penalização. Ademais, a Fundap enxerga a Secretaria de Gestão Pública como facilitadora de acordos com outros parceiros, em virtude de sua influência política como órgão da administração direta do Estado de São Paulo.

As Secretarias de Estado querem que seus servidores aprimorem-se para que a máquina administrativa seja dotada de maior eficiência.

Nessa linha, com base nessas condições, buscou-se elaborar, de forma clara, as atribuições de cada ator envolvido, e sua atuação. Isso porque, conforme demonstrado, o aperfeiçoamento do canal de comunicação implica, entre outros fatores, em delimitar expressamente as responsabilidades de cada um dos entes envolvidos.

Assim, convém observar as descrições da tabela a seguir, agregando as atribuições das ações de cada ator institucional, dentro do acordo de resultados:

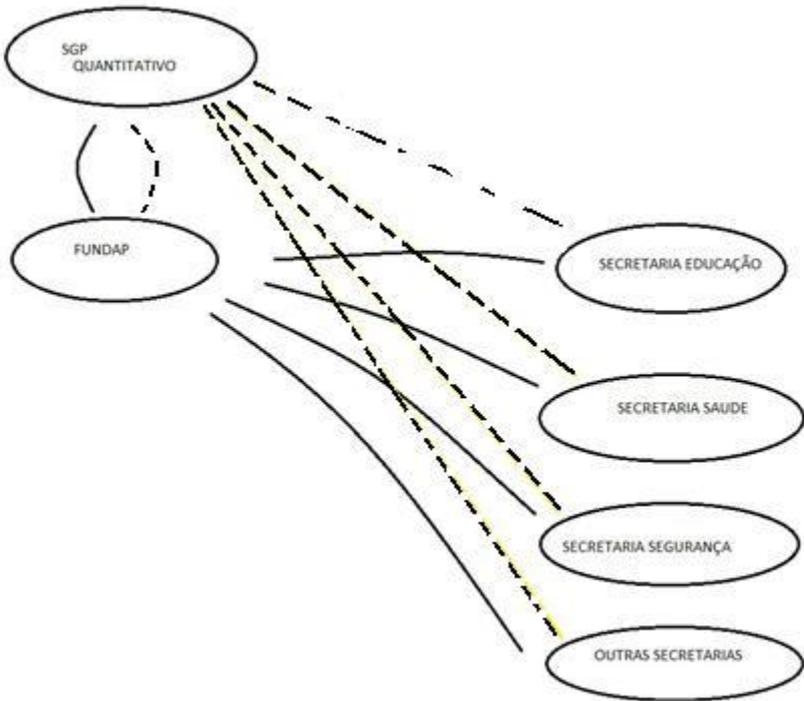
Responsável	Atribuições
Fundap	Enviar dados de avaliação de cursos e docente a SGP.
	Disponibilizar dados de monitoramento a SGP.
Secretaria de Gestão Pública	Discutir e aprovar a avaliação de resultados (dimensões: material didático, programa, professores, etc.), <i>benchmarking</i> (MEC, ENAP).
	Realizar a avaliação dos resultados por meio do acompanhamento dos indicadores.
	Receber dados de avaliação das secretarias e Fundap.
Secretarias de Estado	Informar demandas de cursos das áreas meio e fim a SGP.

	Participar de fórum de capacitação
--	------------------------------------

Tabela 1- Arranjo Institucional do plano de monitoramento e avaliação do acordo de resultados SGP-Fundap
 Fonte: Elaboração própria

A delimitação das atribuições aperfeiçoa os canais de comunicação, haja vista que (i) demanda responsabilidades claras de cada órgão envolvido; e (ii) tem periodicidade constante, gerando um melhor contato entre todos os atores institucionais.

Diante dessa delimitação, foi elaborado o Esquema 2, que exemplifica e clarifica como se dará a relação entre todos os envolvidos. A linha tracejada diz respeito à relação sob o âmbito da comunicação, ao passo que a linha preta consiste na relação contratual. Da mesma forma a Secretaria de Gestão está numa posição de indução e incentivo da comunicação entre os atores, tornando-se o centro do sistema sem interferir na autonomia que cada ator possui no seu papel de implementação da política de capacitação estadual paulista.



Esquema 2 – Instituições e Canais de Comunicação

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura do Esquema 2, verifica-se que a Fundap terá a relação com todas as secretarias do Estado de São Paulo, sob o âmbito contratual. Ou seja, a relação da Fundap com as secretarias estaduais restringem-se a ministrar os cursos solicitados, de acordo com a escolha dos cursos definida na fase negocial já descrita.

O que se buscou nessa situação foi evitar algum tipo de contato que ultrapasse a relação contratual, haja vista que na tabela anterior, foi delimitado que as secretarias do Estado iriam transmitir à Secretaria de Gestão informações sobre os cursos.

Em outras palavras, as secretarias do Estado de São Paulo continuarão se comunicando com a Fundap e com a da Secretaria de Gestão Pública, exceto no caso das pesquisas de avaliação individuais, em que a comunicação será direta entre os servidores públicos e os avaliadores.

Outra relação de comunicação da Fundap, no âmbito desse acordo de resultados, é com a Secretaria de Gestão Pública, já que a contratada deverá encaminhar determinados relatórios sobre o andamento dos cursos, com o objetivo de prover informações para o ajuste da política de capacitação estadual da Secretaria de Gestão Pública.

A Secretaria de Gestão Pública manterá um canal de comunicação constante com as secretarias de Estado. Ressalta-se que devido ao número excessivo de atores envolvidos, surge a necessidade de um ambiente de participação mais elaborado. Nesse sentido, para aperfeiçoar a comunicação com a Secretaria de Gestão Pública, aconselha-se a criação de já citado fórum com participação de todos os diretores de Recursos Humanos de cada uma das secretarias estaduais, utilizando-se de ferramentas tecnológicas de interatividade social, como o *Moodle*, por exemplo.

Referente à relação sob o ponto de vista de avaliações, a Secretaria de Gestão Pública será responsável pela avaliação quantitativa e qualitativa.

Para aperfeiçoar os canais de comunicação, tornando o monitoramento do acordo de resultados ágil e flexível, sugere-se que todas as informações de monitoramento qualitativas ou quantitativas utilizem intensivamente a tecnologia de informação e comunicação, evitando ao máximo o fluxo de documentos em suporte de papel.

Pode-se utilizar como *benchmarking* de monitoramento que utiliza a tecnologia da informação, a experiência dos contratos de gestão da Secretaria de Estado da Saúde, pois ela possui um sistema informatizado de acompanhamento dos contratos, no qual são centralizadas todas as metas e são prontamente acessíveis por interface *Web* para as áreas que gerenciam os

contratos. Assim, os contratados têm acesso ao mesmo sistema e alimentam as informações com a periodicidade exigida pela secretaria, que utiliza o sistema como o canal bidirecional de comunicação, não dispensando os controles formais.

As avaliações qualitativas, que se darão por pesquisas de questionários, deverão ser disponibilizadas via internet ou enviadas por correio eletrônico aos participantes, com intuito de diminuir custos e celerizar os procedimentos de avaliação e monitoramento. Na mesma linha, verifica-se que o meio preferencial de comunicação deve ser a internet.

A secretaria de Gestão poderá eventualmente se utilizar de agente externo para auxiliá-la a lidar com a captação e análise do fluxo constante de informações geradas pelas avaliações das capacitações oferecidas pela Fundap.

No entanto, a fim de evitar a demora na contratação, tendo em vista a obrigatoriedade de licitação para a contratação desses serviços, há possibilidade da Fundap contratar diretamente, desde que a Secretaria de Gestão Pública aprove a metodologia a ser utilizada na avaliação.

Os processos de avaliação gerarão subsídios para a comparação entre os resultados esperados e os resultados obtidos considerando percepção, aprendizado, comportamento e mudança nos servidores. O monitoramento poderá ser constante, on-line e em tempo real, observados os limites de recursos orçamentários; a Secretaria de Gestão deverá analisar os fluxos de informações recebidas, e verificar quais seriam os eventuais problemas, a fim de corrigir o rumo do acordo de resultados em conjunto com a Fundap, observando-se as metas finais.

Sugere-se que a avaliação, devido à sua natureza reflexiva e holística, seja realizada com periodicidade ampliada. Assim, deve seguir fluxograma apresentado no Esquema 3.



Esquema 3 - Diagrama de Monitoramento e Avaliação Fonte: Elaboração própria
--

O esquema 3 ilustra o processo de criação do acordo de resultado a partir da perspectiva de sua proposta baseada numa negociação, que se implementa mantendo-se um nível de monitoramento adequado às limitações financeiras e de necessidades de informações da Secretaria de Gestão, fechando-se o ciclo com a avaliação do acordo e sua revisão negociada a partir das necessidades reativas e indutivas das políticas de capacitação.

4.5 Proposta de Indicadores para o Acordo de Resultados

Estabelecidos os sistemas de monitoramento e avaliação do acordo de resultados, apresenta-se a necessidade objetiva de estabelecer os indicadores de acordo com as necessidades de ajuste das políticas de capacitação da Secretaria de Gestão Pública para a Fundap, que serão implementadas pela EGAP.

Os indicadores tem o objetivo de aferir o desempenho dos cursos oferecidos, por meio de sua organização didático-pedagógica e o alinhamento com os programas e ações prioritários do Governo do Estado de São Paulo e seus objetivos institucionais.

Podem-se construir os indicadores para o acordo de resultados, sem perder o foco estabelecido previamente, de modo a não gerar discrepâncias significativas nas análises posteriormente realizadas.

O foco dos indicadores está em analisar a articulação da Fundap com outras instituições de ensino e pesquisa, bem como o seu alinhamento com a política de capacitação da Secretaria de Gestão Pública e gerar subsídios para os repasses de recursos a Fundap.

- Total de acordos e convênios de cooperação com instituições nacionais de ensino e pesquisa nacionais e internacionais, incluindo escolas de governo.
- Taxa de cursos com trabalho final aplicado na área de atuação do aluno.
- Taxa de professores com titulação de doutor ou mestre na área afim do curso que ministra.
- Numero de alunos egressos dos cursos
- Qualidade de curso

4.5.1 Descrição e Justificativa dos Indicadores propostos

1) Indicador: Total de acordos e convênios de cooperação com instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais.

Descrição: Número de acordos de cooperação com instituições de ensino e pesquisa nacionais. Esse indicador permite aferir a disposição da instituição em estabelecer relações de cooperação formais entre instituições.

Justificativa: Com o intuito de criar sinergia entre as organizações de ensino de diversos tipos, de acordo com a política da Secretaria de Gestão Pública, a celebração de acordos materializa a ação de tornar efetivo o alinhamento organizacional com outras instituições.

Fórmula: (Número de acordos e convênios)

Unidade de Medida: acordos

Periodicidade: anual

Polaridade: maior melhor

Fonte: Declaração da Diretoria da Escola de Governo

Cálculo de Desempenho: (resultado / meta)

2) Indicador: Taxa de cursos com trabalho final aplicado na área de atuação dos alunos.

Descrição: Taxa resultante da divisão do número cursos que exigem trabalho final aplicado na área de atuação do aluno dividido pelo numero total de cursos. O indicador mede a produção de resultados aplicados às atividades cotidianas dos alunos dentro da administração pública do Estado de São Paulo.

Justificativa: Como descrito na política de capacitação da secretaria de gestão, os cursos têm como objetivo induzir inovação e modificação positiva na administração pública paulista através de produtos substantivos na realidade do servidor treinado. Portanto, o conhecimento aplicado seria o melhor modo de induzir uma cultura de melhoria de gestão baseada em trabalhos concretos

Fórmula: (Total de cursos com trabalho final / total de cursos)

Unidade de Medida: %

Periodicidade: anual

Polaridade: maior melhor

Fonte: Declaração da Diretoria da Escola de Governo

Cálculo de Desempenho: (resultado / meta)

3) Indicador: Taxa de professores com titulação de doutor ou mestre na área afim do curso

que ministra.

Descrição: Número de professores com titulação no nível de doutorado na área que leciona dividido pelo total de professores da escola. O indicador tem a função de medir a relação do corpo docente com titulação de doutor.

Justificativa: Como a política de capacitação da secretaria de gestão pública prevê a melhoria qualitativa dos cursos a serem oferecidos, e considerando que a qualidade do curso é função direta da qualificação do corpo docente, a qualificação do corpo docente é um fator crítico de uma escola de governo que se pretenda estar na liderança e alinhada com as políticas de governo.

Fórmula: (Total de professores com titulação de doutor ou mestre na área que leciona / total de professores da escola de governo)

Unidade de Medida: %

Periodicidade: anual

Polaridade: maior melhor

Fonte: Declaração da Diretoria da Escola de Governo

Cálculo de Desempenho: (resultado / meta)

4) Indicador: Numero de alunos egressos de cursos

Descrição: Quantidade de alunos que realizaram os cursos de capacitação nas diversas áreas

Justificativa: O número de alunos capacitados tem relação direta com os repasses periódicos da Secretaria de Gestão para a Fundap, sendo medida de entrega dos produtos do acordo de resultados.

Fórmula: Total de alunos que cursaram satisfatoriamente os cursos.

Unidade de Medida: Periodicidade: bimestral

Polaridade: maior melhor

Fonte: Declaração da Diretoria da Escola de Governo

Cálculo de Desempenho: (resultado / meta)

5) Indicador: Qualidade de Curso

Descrição: Indicador qualitativo que agrega numa escala qualitativa as avaliações dos cursos pelos alunos (avaliação de reação) e pelos parceiros (avaliação dos cursos), ponderando pesos de acordo com negociação entre a Fundap e a Secretaria de Gestão.

Justificativa: Os repasses de recursos variáveis de características anuais possuiriam como condicionantes e balizadores o desempenho qualitativo dos cursos avaliados pelos parceiros e

pelos alunos. Estas avaliações seriam coletadas após a realização dos cursos através de formulários com questões qualitativas que seriam agregadas num único fator numérico qualitativo.

Fórmula: (valor qualitativo de avaliação dos alunos * fator de ponderação dos alunos + valor qualitativo de avaliação dos parceiros * fator de ponderação dos parceiros) / 2

Unidade de Medida: Periodicidade: anual

Polaridade: maior melhor

Fonte: Declaração da Diretoria da Escola de Governo

Cálculo de Desempenho: (resultado / meta)

4.6 Metas

Uma meta é sempre quantitativa, uma expressão numérica de um objetivo. A meta é o valor desejado em certa data futura para um dado indicador. Quando se estabelece uma meta, deve-se ter sempre o cuidado – via pesquisas acadêmicas ou no mercado ou via negociação entre as partes envolvidas – de definir um valor realista, ou seja, nem muito ousado, nem muito conservador.

Uma meta muito conservadora é facilmente atingida e, além de não implicar melhorias significativas no processo, não estimula as pessoas envolvidas a darem o melhor de si. Por sua vez, uma meta muito agressiva desmotiva a equipe envolvida, pois é de alcance praticamente impossível.

Podem ser estabelecidas metas intermediárias e finais, bem como metas de curto, médio e longo prazo, sempre se definindo uma data inicial de medição do indicador referente à meta e aos prazos intermediários e final para seu alcance.

As metas devem ser poucas e relevantes, para que se possam concentrar os esforços de monitoramento e avaliação apenas no que realmente importa e agrega valor ao resultado do processo.

O processo de avaliação nada mais é que a comparação sistemática e periódica entre a meta e o valor presente do indicador correspondente. A avaliação contínua possibilita a tomada de decisão rápida e a eventual correção de rota no processo assim que um atraso ou dificuldade se manifesta. Para que haja sucesso em qualquer projeto, é fundamental este monitoramento contínuo.

Especialmente no caso da contratualização de resultados entre Secretaria de Gestão Pública e Fundap para capacitação e desenvolvimento, alguns cuidados especiais

devem ser tomados quanto às metas:

- Metas claras e objetivas, que não deem margem a múltiplas interpretações.
- Negociação entre Secretaria de Gestão e Fundap para o estabelecimento de metas realistas e ao mesmo tempo desafiadoras.
- Fortalecimento e assistência técnica às áreas setoriais de Recursos Humanos das Secretarias no estabelecimento de prioridades e metas de capacitação de seus servidores.
- Ampliação das iniciativas de inovação e cooperação entre os atores envolvidos nos processos de capacitação e desenvolvimento humano, com o intuito de incrementar a eficiência do setor público.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, buscou-se apresentar uma proposta de acordo de resultados a ser celebrada entre a Fundap e a Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, visando aperfeiçoar a política estadual de capacitação de servidores.

Nesse sentido, situamos a Secretaria de Estado de Gestão Pública como a principal definidora e indutora do processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos estaduais paulistas.

Em seguida, definiu-se o âmbito de atuação da Escola de Governo e Administração Pública da Fundap dentro da política de capacitação e desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo, cuja principal protagonista é a Secretaria de Estado de Gestão Pública. Um dos méritos do estabelecimento de Acordo de Resultados entre Gestão Pública e Fundap é a formalização da relação entre estes órgãos, que muitas vezes tem ocorrido com certo grau de informalidade. Nessa linha de formalização das relações, fica clara a necessidade de definir e clarificar os papéis e áreas de atuação dos atores envolvidos no processo de contratualização, capacitação, monitoramento e avaliação: Secretaria de Gestão Pública, EGAP/Fundap e Secretarias de Estado. Segundo o Professor Clóvis Bueno de Azevedo, da EAESP-FGV (que foi Diretor Técnico de Formação Profissional da EGAP/Fundap entre 2008 e 2009 e nos concedeu uma entrevista em 30 de setembro de 2011), a dinâmica de relacionamento entre a Fundap e sua Secretaria Tutelar tem que ter duas mãos: uma mão impositiva da Secretaria – visto que ela é a demandante dos serviços, controladora da Fundap e formuladora por excelência das políticas de capacitação e desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo – mas ao mesmo tempo outra mão aberta ao diálogo, negociação e participação ativa da Fundap nos processos de tomada de decisão, pois esta Fundação conta com valiosos quadros de elevada competência técnica no campo da Gestão Pública.

Propomos neste trabalho critérios claros e transparentes de monitoramento e avaliação das iniciativas de capacitação e desenvolvimento contratualizadas entre a Secretaria de Gestão Pública e a Fundap: indicadores, metas e resultados esperados.

Foi um grande desafio para o grupo manter o distanciamento necessário do objeto analisado, pois dois dos três membros conhecem em profundidade o funcionamento da Fundap e a dinâmica de contratualização de resultados no Estado por já terem trabalhado diretamente com o órgão em diversas ocasiões. Este fato enriquece a análise, no sentido em

que trás elementos práticos e reais que somente o conhecimento de causa e a vivência dentro da instituição podem agregar. Por outro lado, é necessário cuidar para que os critérios científicos de imparcialidade e distanciamento não se percam por possíveis enviesamentos e preconceitos nos julgamentos.

Um dos maiores desafios para a formação e aperfeiçoamento efetivos dos servidores públicos paulistas, no entanto, está no planejamento e alinhamento conjunto das iniciativas de capacitação, dimensionando corretamente as demandas e articulando técnica e politicamente os objetivos.

Os gestores envolvidos nesse processo precisam ter uma visão tecnopolítica, antevendo os possíveis obstáculos políticos e de resistência e alinhando as necessidades técnicas de cursos com a melhoria efetiva da prestação dos serviços públicos aos cidadãos paulistas.

É ilusório crer que uma implementação *top-down* de um programa dessa magnitude surtirá efeitos duradouros e efetivos na melhoria do serviço público paulista, especialmente no caso de São Paulo, onde a Secretaria de Gestão Pública encontra-se com a incumbência de estabelecer políticas de Gestão para todas as demais Secretarias de Estado, mas encontra-se no mesmo nível hierárquico que estas. É necessário envolver os órgãos setoriais, suas escolas e os servidores desde o processo de planejamento e dimensionamento, para que a capacitação e o desenvolvimento não caiam na vala comum dos processos descontinuados por mudanças de gestão, infelizmente, tão típicos na administração pública.

Especialmente numa situação como esta, a Secretaria de Gestão Pública deve atuar buscando negociar e criar parcerias, ou então pleitear que seu poder institucional seja aumentado – como, por exemplo, mediante uma eventual fusão com a Secretaria de Estado de Planejamento e colocando-se hierarquicamente acima das demais Secretarias, como acontece no governo estadual de Minas Gerais, por exemplo.

É fundamental também definir-se o grau de controle que a Secretaria de Gestão Pública pretende colocar sobre a EGAP/Fundap, por meio do Acordo de Resultados. A Secretaria de Estado de Gestão Pública já exerce certo grau de controle sobre a Fundap, por ser sua secretaria tutelar. No entanto não pode se perder de vista que, quanto maior for a sinergia entre Gestão Pública e EGAP/Fundap, menor precisará ser o grau de rigidez e controle dos instrumentos de gestão do Acordo de Resultados (especialmente metas e indicadores).

O modelo aqui proposto pressupõe um bom grau de alinhamento e cooperação entre Gestão Pública e Fundap. No entanto, caso no momento de sua implementação este não

seja mais o caso e haja sensível grau de descolamento ou divergências entre os dois órgãos, a proposta de Acordo de Resultados aqui apresentada deverá ser reformulada, no sentido de torná-lo mais impositivo e com maior número e rigidez de indicadores e metas.

A coerência entre o nível de sinergia entre controlador e controlado e o grau de controle imposto pelo Acordo de Resultados exigem uma fina sintonia tecnopolítica dos atores envolvidos e são pré-requisitos fundamentais para o sucesso efetivo do Acordo. Ou seja, para que este instrumento tenha relevância institucional e alcance impactos positivos e significativos na qualidade da formação do servidor, em sua capacidade operativa e na qualidade das políticas públicas por ele formuladas, implementadas e controladas.

REFERÊNCIAS

- ANTERO, Samuel A. Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Programa do Trabalho Escravo, in: *Revista de Administração Pública*, Vol. 42 (5). Rio de Janeiro: FGV, pp. 791:828.
- BOOG, G. et. al. (Orgs.) *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Volumes I e II. São Paulo: Gente, 2007.
- BOUCKAERT, Geert. Public Productivity Measurement : Diseases and Cures Geert Bouckaert; Walter Balk In: *Public Productivity & Management Review*, Vol. 15, No 2, New Approaches to Productivity : Proceedings of the Fourth National Public Sector Productivity Conference.(Winter 1991), pp. 229-235
- BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 01 ago. 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). *Indicadores de programas: guia metodológico*. Brasília: MPOG/Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégicos, março 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Construindo o Estado Republicano*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CRUZ, Beatriz Augusta. Museus e Organizações Sociais uma parceria viável/ Beatriz Augusta Cruz . In: GALVÃO, Maria C. C. Pinto et al (orgs.). *Gestão Pública contemporânea: Contratualização de Resultados e Terceirização no setor Público Paulista*. São Paulo: Fundap: Secretaria da Gestão Pública, 2009.
- DUTRA, J. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ENGLER, Mario. Gestão de Terceiros. In: OLIVEIRA, Lais M.; GALVÃO, Maria C. C. Pinto (orgs.). *Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo*. São Paulo: Fundap: Secretaria de Gestão Pública, 2009.
- FLEURY, M. T. L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GOMES, Marcio Cidade. Organizações Sociais. A experiência da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo In: LEVY, Evelyn; ANIBAL, Pedro (orgs.). *Gestão Pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.
- HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. (Orgs.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- JANUZZI, Paulo Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. In: *Revista do Serviço Público* 56(2). Brasília: Enap, pp.137-160
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Rio

de Janeiro, Campus, 1997.

OLIVEIRA, Claudia de. Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo OSESP: Relato de Implementação do modelo de Organização Social. In: GALVÃO, Maria C. C. Pinto et al (orgs.). *Gestão Pública contemporânea: Contratualização de Resultados e Terceirização no setor Público Paulista*. São Paulo: Fundap, Secretaria da Gestão Pública, 2009.

OLIVEIRA, Lais M.; GALVÃO, Maria C. C. Pinto (orgs.). *Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo*. São Paulo: Fundap, Secretaria de Gestão Pública, 2009.

OLSON, Mancur. *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

PACHECO, Regina Silva. Escolas de Governo: evolução histórica e perspectivas para os municípios brasileiros. In: CARNEIRO, José M.; AMORIM, Alexandre (orgs.) *Escolas de Governo e Gestão Municipal*. São Paulo, Oficina Municipal, 2003.

PACHECO, Regina Silva. *Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional*. In: IX Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma del Estado y de La Administración Pública. Madrid, España, 2-5 nov. 2004.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHIAVO-CAMPO, S.; TOMMASI, D. Strengthening “Performance” in Public Expenditure Management. In: SCHIAVO-CAMPO, S.; TOMMASI, D. (orgs.). *Managing Government Expenditure*. Manila: ADB, 1999.

TANURE, B., EVANS, P., PUCIK, V. *A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 2001.

VERGARA, S.; DAVEL, E.. (Orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

- I Contrato de gestão da Fundap com a Casa Civil do Estado de São Paulo
- II Acordo de resultados da Fundação Joao Pinheiro com o Governo de Minas Gerais
- III Artigo “resolver o presente construindo o futuro”
- IV Termo de referencia do trabalho