

DEBATES FUNDAP

REFORMA DO ESTADO: Caminhos para a Administração Pública Brasileira

Reformas em Estados e Municípios e Gestão pública para resultados: desafios e possibilidades

Humberto Falcão Martins

São Paulo, 11 de setembro de 2009

- **Gestão para resultados**
- **Movimentos de reformas nos estados e municípios**

- O problema de partida não é a ausência de preocupação com resultados
- Há percepções sobre desafios, problemas, necessidades, demandas, oportunidades, expectativas, interesses etc.
- Mas, a maior parte das organizações e governos buscam alcançar resultados de forma fragmentária...

Porque não conseguem integrar várias formas de produzi-los....

- Consciência estratégica – formulação compartilhada e comunicação
- Liderança – capacidade de influenciar pessoas
- Estrutura – definição de competências / áreas de responsabilidade
- Processos – definição detalhada de procedimentos
- Projetos - desdobramento de resultados em ações e monitoramento
- Contratualização – definição objetiva de resultados, meios, verificação e incentivos
- Pessoas – capacitação, comprometimento, valores etc....
- Sistemas (de informação) automatizados – inovação tecnológica, automação
- Recursos – previsão e regularidade de fluxos de \$\$\$\$
- Etc.

- Gestão para Resultados é um conjunto de iniciativas que busca integrar estas lógicas em torno de 3 grandes elementos de um ciclo:
 - **Agenda estratégica:** foco, seletividade, coerência e legitimidade
 - **Alinhamento das estruturas implementadoras** (intra e extra-governamental): coerência estratégica, processos, pessoas, orçamento, TIC etc.
 - **Monitoramento e avaliação:** gerar informações sobre o desempenho de programas, projetos, organizações e pessoas e incorporá-las aos processos decisórios
- É um tema transversal que requer alinhamento e integração de vários domínios de política de gestão

4 situações

	Tradicional/ pré-performance	Gerenciamento de desempenhos	Gestão para o desempenho	Governança para o desempenho
Agenda	Sem agenda	Agendas setoriais	Agenda central	Integração de agendas
Alinhamento das estruturas implementadoras	Estruturas autistas	Circunscritos a sistemas diferentes para funções gerenciais específicas	Integração sistêmica interna	Redes de governança Integração sistêmica interna e externa
Monitoramento e avaliação	Nenhum	Setorial Uso interno e social Hábito social e gerencial consciência estratégica	Interno Regras e incentivos	Uso social Hábito social e gerencial consciência estratégica

Reformas em Estados e Municípios

- Historicamente, a evolução da gestão pública nos estados e municípios se pautava pela trajetória federal (DASP, DL 200, Plano Diretor)
- Recentemente, surge uma dinâmica própria
 - Crise fiscal: Lei Kandir, Renegociação de Dívidas, LRF, Pnafe
 - Propagação de idéias da nova gestão pública: a comunidade da reforma do estado
 - Disseminação de boas práticas: Consad, Pnage, FONAC
 - Lideranças empreendedoras: ciclos de desenvolvimento, e episódios de políticas de gestão

Reformas em Estados e Municípios

- Papel protagônico dos estados
- 95% dos municípios possui um padrão de gestão pública rudimentar
- Inovações gerenciais estão concentradas nos 200 municípios que representam 95% do PIB (há alguma correlação entre PIB, população e inovações)
- Excetuando-se algumas capitais, municípios ainda são muito referenciados nos Estados
- A crise arrefeceu o ânimo reformista nos EE e MM e gerou um risco de retorno à estagnação fiscalista

Panorama: ativismo fragmentário

- Avanços: muita atividade nos seguintes principais campos
 - Planejamento
 - Modernização de estruturas e processos
 - Parcerias
 - Gestão de Pessoas
 - Governo Eletrônico
 - Compras Governamentais
 - Atendimento
- Baixa integração

Estágios das Políticas Estaduais e Municipais de Gestão

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de planejamento por programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (PPA por programas) Auditorias de desempenho Modelos de contratação 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão por resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e entre programas e organizações implementadoras por pactuação cruzada Interlocução intensiva com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação de estruturas e cargos Padronização 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade Desburocratização/simplificação Direção pública (gestão por competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura organizacional: diagnóstico, alinhamento da estrutura e processo estratégico Liderança transformadora
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de parcerias, contratos, termos de referência: controles formais e informais 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de Organizações Sociais híbridas 	<ul style="list-style-type: none"> Governança social: gestão de redes institucionais (capacidade de formular, implementar e controlar)
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Atualização da folha e do cadastro: controle e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas) Incentivos (benefícios) Capacitação & implantação de governo Avaliação de "desempenho" (habilidades) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de RH: alinhamento resultados de governo Planejamento da força de trabalho Alinhamento de competências Avaliação de desempenho (resultados e institucionais)
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Normativos de TI prestadora de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infóvias Redes Telecentros 	<ul style="list-style-type: none"> Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico Governança em TI Segurança da informação Empresa de TI como provedora de serviços sob uma política de TI
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de bens e serviços: controle e padronização Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades de licitação Novos procedimentos Portais: transparência 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de compras: alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e resultados Desenvolvimento do mercado: suporte (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de atendimento fragmentado e focado em pontos dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> Unidades integradas Metas de qualidade de atendimento Avaliação do atendimento Multiplicadores de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Integração serviços-processos: alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI) Avaliação multidirecional

FISCALISTA:
prevalência da área fazendária sem visão gerencial

INOVAÇÕES FRAGMENTADAS:
conflitos entre áreas de políticas de gestão

GESTÃO INTEGRADA PARA RESULTADOS:
prevalência da visão e alinhamento de áreas fazendária e de políticas de gestão

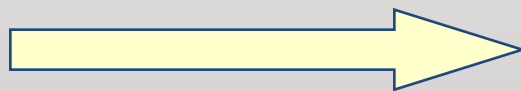
Planejamento

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ PPA▪ Orçamento-programa	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas)▪ Auditorias de desempenho▪ Modelos de contratualização	<ul style="list-style-type: none">▪ Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e entre programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada▪ Interlocação intensiva com atores sociais



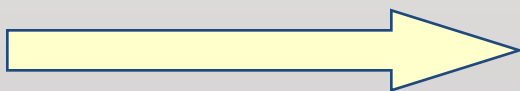
Modernização de estruturas & processos

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Cartório de estruturas e cargos comissionados▪ O&M	<ul style="list-style-type: none">▪ Programas da qualidade e avaliação da gestão▪ Desburocratização/simplificação administrativa▪ Direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação)	<ul style="list-style-type: none">▪ Arquitetura organizacional: diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia▪ Liderança transformadora



Parcerias

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentais	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais, OSCIP & modelos híbridos	<ul style="list-style-type: none">▪ Governança social: gestão de redes multi-institucionais (capacidade de formulação, implementação e controle compartilhados)



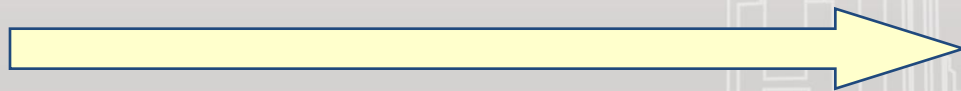
Gestão de Pessoas

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Recrutamento (políticas de concursos)▪ Incentivos (benefícios e remuneração)▪ Capacitação & implantação de escolas de governo▪ Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades)	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo▪ Planejamento da força de trabalho▪ Alinhamento de competências▪ Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)



Governo Eletrônico

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos▪ Sites informativos▪ Empresa de TI prestadora de serviço	<ul style="list-style-type: none">▪ Integração de sistemas▪ Capacitação de servidores▪ Infovias▪ Redes▪ Telecentros	<ul style="list-style-type: none">▪ Portais integradores (prestação de serviços e informações)▪ Inclusão digital▪ Desenvolvimento tecnológico▪ Governança em TI▪ Segurança da informação▪ Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI



Compras

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Comprador de bens e serviços▪ Normatização e padronização procedimental▪ Informações básicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Novas modalidades (pregão)▪ Novos procedimentos (inversão de fases)▪ Portais: transparência e competição	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados▪ Gestão da despesa: consumo e preço▪ Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social



Atendimento

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos	<ul style="list-style-type: none">▪ Unidades integradas de atendimento▪ Metas de qualidade do atendimento▪ Avaliação do atendimento▪ Mutirões de atendimento	<ul style="list-style-type: none">▪ Integração serviços-processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento▪ Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI)▪ Avaliação multidirecional



Movimento majoritário

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> PPA Orcamento-programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA e programas) de desempenho de contratualização 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e entre programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada Interlocução intensiva com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cartório de estruturas e cargos 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade e avaliação da gestão de democratização/simplificação administrativa de competência (gestores, certificação de competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura organizacional: diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia Liderança transformadora
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Convênios, contratos, termos de 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de parceria: OSCIPs, Parcerias Sociais, OSCIP & modelos híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> Governança social: gestão de redes multi-institucionais (capacidade de formulação, implementação e controle compartilhados)
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) de capacitação & implantação de escolas de governo de "desempenho" (atitudes e competências) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo Planejamento da força de trabalho Alinhamento de competências Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infovias Redes de centros 	<ul style="list-style-type: none"> Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico Governança em TI Segurança da informação Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e preço Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> requisitos dos processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> de serviços integradas de atendimento Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Integração serviços-processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI) Avaliação multidirecional

Movimento Minoritário

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> PPA Orçamento-programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) Auditoria de desempenho Modelos de contratação 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas Parcerias com organizações implementadoras Modelos de pactuação cruzada Interlocução intensiva com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cartório de estruturas e cargos comissionados O&M 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade e avaliação da gestão Desburocratização Direção estratégica (competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura organizacional: diagnóstico e reestruturação da estrutura e processos com a estratégia Reestruturação organizacional
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentais 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de parceria: Organizações 	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias sociais: gestão de redes multi-organizacionais (capacidade de formulação, execução e controle compartilhados)
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) Capacitação & implantação de escolas de governo Avaliação de desempenho e competências Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Política estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo Desenvolvimento da força de trabalho Competências Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos Empresa de TI prestadora de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infovias Redes Telecentros 	<ul style="list-style-type: none"> Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico Emprego em TI Formação Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e preço Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), inovação, qualidade, responsabilidade social
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Unidade Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento aos serviços-processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI) Atendimento presencial

Movimento Minoritário

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> PPA Orcamento-programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e organizações implementadoras Objetivo de pactuação cruzada Interlocução intensiva com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cartório de estruturas e cargos 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade e avaliação da gestão (competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura organizacional: diagnóstico e planejamento da estrutura e processos com a estratégia transformadora
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Convênios, contratos, termos de 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de parceria: 	<ul style="list-style-type: none"> Governança social: gestão de redes multi-organizacionais (capacidade de formulação, execução e controle compartilhados)
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) Capacitação & implantação de escolas de gov 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo Planejamento da força de trabalho Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infovias Redes 	<ul style="list-style-type: none"> Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico Governança em TI
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e preço Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> requisitos dos processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de serviços-processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI)

O sentido predominante: muita atividade, baixa integração

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> PPA Orcamento-programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cartório de estruturas e cargos 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade e avaliação da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Interlocução interna com atores sociais Arquitetura organizacional: diagnóstico e
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Convênios, contratos, termos de 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de parceria: 	<ul style="list-style-type: none"> Governança social
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) Capacitação & implantação de escolas de governo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica: alinhamento com resultados de governo Planejamento da
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infóvias Redes 	<ul style="list-style-type: none"> Portais integradores (prestação de serviços e informações) Inclusão digital Desenvolvimento tecnológico
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados Gestão da despesa: consumo e preço Desenvolvimento
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> requisitos dos processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento Ampliação de diversificação das formas de

O sentido desafiador: ativismo integrado orientado para resultados

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> PPA Orçamento-programa 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) Auditorias de desempenho Modelos de contratualização 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e entre programas e organizações implementadoras por meio de parcerias cruzadas Interlocução com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cartório de estruturas e cargos comissionados O&M 	<ul style="list-style-type: none"> Programas da qualidade e avaliação da gestão Desburocratização/simplificação administrativa Direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitetura diagnóstica e alinhamento dos processos com a estratégia ...
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentais 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais, OSCIP & modelos híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> ...
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutamento (políticas de concursos) Incentivos (benefícios e remuneração) Capacitação & implantação de escolas de governo Avaliação de "desempenho" (atitudes e habilidades) 	<ul style="list-style-type: none"> ...
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos Sites informativos Empresa de TI prestadora de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de sistemas Capacitação de servidores Infovias Redes Telecentros 	<ul style="list-style-type: none"> Portais de serviços e ...
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Comprador de bens e serviços Normatização e padronização procedimental Informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Novas modalidades (pregão) Novos procedimentos (inversão de fases) Portais: transparência e competição 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão alinhada com resultados Gestão de preço Desenho de segmentos (PMEs), ...
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Unidades integradas de atendimento Metas de qualidade do atendimento Avaliação do atendimento Mutirões de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Integração e requisitos de Ampliação das formas de atendimento (I) Avaliação

Desafios e possibilidades para o 3º estágio

- Visão e liderança (política e técnica)
- Estratégia
- Integração de políticas (de gestão, principalmente), estruturas e processos (coordenação)
- Política de gestão de pessoas voltada ao desempenho
- Gestão do conhecimento
- Apoio ao desenvolvimento de metodologias e capacidades
- Enquadramento e reinvenção do controle
- Sistemas de monitoramento e avaliação
- Transparência, responsabilização, participação e controle social
- ...