

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2012-2015



Ministério do  
Planejamento

**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Apresentação</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Antecedentes Históricos</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Situação Atual</b> .....	<b>7</b>
	Planejamento Governamental e Gestão Pública .....	7
	Funcionalismo .....	8
	Competências Organizacionais e Macroprocessos .....	9
	Estrutura Organizacional .....	12
<b>4</b>	<b>O Plano</b> .....	<b>13</b>
	O Processo de Formulação .....	13
	Visão Estratégica do Ministério .....	14
	Missão assumida pelo Ministério .....	14
	Visão de Futuro .....	14
	Os valores pelos quais o MP pauta sua conduta .....	15
	<b>Mapa Estratégico</b> .....	<b>16</b>
	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>17</b>
	Macro-objetivos .....	17
	4.1.1 Melhor funcionamento do Estado com otimização dos recursos e ampliação da capacidade de implementação de políticas públicas .....	17
	4.1.2 Ampliação da oferta de serviços públicos de excelência ao cidadão, às empresas e às demais organizações da sociedade .....	18

4.1.3	Integração das ações de planejamento do Governo, promovendo maior cooperação intergovernamental e fortalecimento da relação federativa .....	19
4.1.4	Desenvolvimento acelerado e sustentável de setores estruturantes do país .....	19
4.1.5	Fortalecimento e integração das funções de planejamento, orçamento, execução, monitoramento, avaliação e controle de políticas públicas .....	20
4.1.6	Modernização da gestão pública e fortalecimento da governança, com ampliação da capacidade gerencial e institucional.....	21
4.1.7	Melhoria dos marcos legais, dos processos de trabalho, da tecnologia da informação e dos sistemas estruturantes.....	22
4.1.8	Aperfeiçoamento da gestão de pessoas na administração pública federal, orientada por competências.....	22
4.1.9	Democratização das Relações de Trabalho .....	23

**Processos Internos .....23**

4.2.1	Atuar na formulação e implementação do planejamento estratégico nacional e no aperfeiçoamento das políticas públicas(SPI) .....	23
4.2.2	Coordenar e viabilizar a execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética (SEPAC) .....	25
4.2.3	Racionalizar o processo de alocação de recursos, zelando pelo equilíbrio das contas públicas com foco em resultados para a sociedade (SOF) .....	26
4.2.4	Ampliar a sustentabilidade nas compras e contratações, visando fortalecer as políticas públicas de uso estratégico do poder aquisitivo do Estado(SLTI) .....	26
4.2.5	Aperfeiçoar a gestão de pessoas e das estruturas organizacionais e promover a inovação e a modernização da gestão pública (SEGEP) .....	27
4.2.6	Gerir o patrimônio federal de forma a cumprir sua função social, econômica e ambiental (SPU) .....	27
4.2.7	Fortalecer o processo de democratização das relações de trabalho no setor público (SRT).....	28



4.2.8	Definir e apoiar políticas e diretrizes para a gestão e governança em tecnologia da informação e comunicação e governo eletrônico (SLTI).....	29
4.2.9	Ampliar o financiamento do desenvolvimento nacional e fortalecer a presença brasileira nos organismos, fóruns e negociações internacionais(SEAIN) .....	29
4.2.10	Formular diretrizes, coordenar e definir critérios de governança corporativa das empresas estatais federais (DEST) .....	30
4.2.11	Desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas (ENAP) .....	31
4.2.12	Universalizar o uso de informações estatísticas e geocientíficas (IBGE).....	31
<b>Ações de Sustentação .....</b>		<b>32</b>
4.3.1	Modernizar e racionalizar processos e sistemas estruturadores .....	32
4.3.2	Adotar as melhores práticas de gestão e governança, eliminando gargalos críticos dos processos e fluxos administrativos.....	32
4.3.3	Aprimorar a eficiência mediante revisão de custos e de alocação de recursos .....	33
4.3.4	Aperfeiçoar a gestão da informação e do conhecimento e os mecanismos de comunicação e transparência .....	34
4.3.5	Desenvolver cultura institucional voltada à excelência e o alto nível de satisfação dos públicos interno e externo .....	34

# 1 Apresentação

Este documento sintetiza o processo de planejamento estratégico desenvolvido no Ministério do Planejamento – MP, no período de dezembro de 2011 a abril de 2012.

O texto apresenta os antecedentes históricos do Ministério responsável pelo Planejamento do Governo desde sua criação e o seu processo de reorganização institucional até os tempos atuais. Enfoca a situação atual do MP descreve o processo de construção do plano; a visão estratégica e seus objetivos; e finalmente, desenha a atuação do MP no Mapa estratégico refletindo desta forma, a articulação entre as atribuições institucionais e os compromissos de gestão declarados pela alta direção.

Mais que um plano, são apresentadas ideias, valores, convicções e entendimentos do que se pode realizar no Ministério do Planejamento no período 2012-2015.

## 2 Antecedentes Históricos

O cargo de Ministro Extraordinário responsável pelo Planejamento do país foi criado pela Lei Delegada nº 1 de 25 de janeiro de 1962 e ocupado por Celso Furtado, então o primeiro Ministro do Planejamento. Até então, só existia na estrutura governamental o Conselho de Desenvolvimento, criado em 1956, que detinha atribuições de coordenação e planejamento da política econômica, que passou a ser subordinado ao Ministério recém-criado.

Em 1964, as atribuições do ministro foram ampliadas com a inclusão da Coordenação Econômica. Em 1965, foi criado o Conselho Consultivo do Planejamento como órgão de consulta do Ministério. Em 1967, o Decreto-Lei 200 alterou o nome do Ministério para Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Em 1º de maio de 1974, por meio da Lei nº 6.036, o Planejamento deixa de ser Ministério e passa a ser uma Secretaria, a SEPLAN. Com status de Ministério e ligada à Presidência da República, a SEPLAN se tornaria, pelo comando de seus ministros no período, o centro das decisões econômicas do país.

A partir dos anos 80, em tempos de inflação elevada, houve um reordenamento das ações desenvolvidas, relegando ao segundo plano as atividades de planejamento, em favor do desenvolvimento de medidas de curto prazo. Como consequência, desencadearam-se várias mudanças organizacionais que colocaram a SEPLAN simplesmente como um órgão coordenador das ações econômicas imediatas do governo.

Em 1985, embora a SEPLAN continuasse a participar efetivamente da formulação da política econômica de curto prazo, os órgãos que formulavam, executavam e fiscalizavam a política de preços e abastecimento foram

transferidos da Secretaria, quais sejam: a Secretaria de Abastecimento e Preços - SEAP, o Conselho Interministerial de Preços - CIP, a Superintendência Nacional de Abastecimento - SUNAB; e a Secretaria Central de Controle Interno - SECIN.

Posteriormente, em 1986, a Secretaria de Modernização Administrativa - SEMOR, órgão que juntamente com as áreas de planejamento e orçamento, compunham o tripé do Sistema de Planejamento Federal, foi transferida da SEPLAN. A partir de 1987, com nova mudança em sua administração, outro papel foi reservado à Secretaria. Embora ganhasse, formalmente, a coordenação das ações do governo federal, perdeu a SEST - Secretaria de Controle das Empresas Estatais, além de ter extintas suas delegacias no Rio de Janeiro, São Paulo e Recife.

Com essas mudanças, a SEPLAN perdia não só o controle da execução de ações na área econômica como funções absolutamente ligadas ao seu próprio campo de atuação. A concessão de recursos para o atendimento de pequenas obras ou atividades no campo social tornou-se um de seus principais campos de ação. Em consequência disso, foram transferidas para a SEPLAN a Secretaria de Ação Comunitária - SEAC e a Coordenadoria para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - CORDE.

O retorno da SEPLAN ao desenvolvimento das ações básicas de planejamento só se deu em 1988, com a nova administração, quando foi novamente reformulada para atender às novas funções definidas pela Constituição Federal promulgada naquele ano. A secretaria voltou a ser o centro das decisões de política econômica. Esta posição foi substituída em 1990, no Governo Fernando Collor, pelo Ministério da Economia. A SEPLAN foi extinta e reduzida à condição de Secretaria Nacional, subordinada ao Ministério recém-criado, ocupado por Zélia Cardoso de Mello.

Pela Lei 8.490, de 19 de novembro de 1992, depois do impeachment do Presidente Collor e assunção de Itamar Franco à Presidência da República, a SEPLAN é recriada com o status de Ministério e com o nome de Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República. SEPLAN é ainda hoje a sigla que identifica o órgão de planejamento federal, seja pelos servidores ou pela população em geral, devido ao período em que centralizava todas as importantes decisões da economia brasileira.

Em 1995, com a reforma administrativa realizada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, a SEPLAN foi transformada no Ministério do Planejamento e Orçamento - MPO. Em 1º de janeiro de 1999, com a modificação feita pela Medida Provisória nº 1.795, o MPO passa a se chamar Ministério do Orçamento e Gestão - MOG, tendo incorporado as atribuições do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE por meio do Decreto Presidencial nº 2.923/99. A partir de 30 de julho de 1999, com a Medida Provisória nº 1.911-8, o MOG recebeu o nome atual de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP.

## 3 Situação Atual

### Planejamento Governamental e Gestão Pública

O Brasil iniciou um novo ciclo de desenvolvimento a partir de transformações que alteraram positivamente o curso de nossa trajetória recente. A combinação entre crescimento econômico, elevação da renda dos mais pobres e ampliação das oportunidades de emprego, educação e acesso aos demais serviços públicos criou as condições para um ciclo virtuoso de desenvolvimento. Os indicadores das condições socioeconômicas dos brasileiros confirmam esse panorama e informam dados exuberantes se comparados com trajetórias anteriores, superando a estagnação que marcou o país nas últimas décadas do século passado.

O fortalecimento do Estado é um dos pilares dessa estratégia, e o aprofundamento deste cenário de desenvolvimento com redução das desigualdades, em especial o compromisso de erradicar a extrema pobreza, requer um Estado indutor e promotor das mudanças a partir de políticas públicas construídas por meio do diálogo social e do pacto federativo.

Para tanto, é fundamental qualificar o debate sobre os novos atributos do planejamento governamental e da gestão pública e concebê-los a partir da perspectiva que cria as condições objetivas e institucionais para a execução das políticas públicas, associando o conceito de resultado à abertura de canais que permitam ampliar a escala das entregas do governo. Significa que o trabalho de recuperar a capacidade do Estado para a implementação das políticas ainda é um desafio. Particularmente, é preciso fortalecer a relação federativa por meio da criação e valorização de mecanismos de cooperação entre os entes, de forma a ampliar a capacidade técnica, gerencial e financeira do Estado.

As dimensões do planejamento e da gestão, portanto, devem dialogar com a elaboração de uma arquitetura institucional capaz de construir e reforçar os canais que possibilitem atender o cidadão. Para isso, é fundamental rever marcos conceituais e legais relacionados à função pública, visto que há um esgotamento do atual modelo de ação estatal, fato que gera dificuldades para a ação ágil e com qualidade no atendimento às demandas sociais e do mercado, prejudicando, em especial, os entes e populações mais vulneráveis.

É fundamental a produção e utilização de informações de qualidade com vistas a subsidiar o planejamento e a gestão das políticas públicas de forma a orientar as intervenções capazes de promover a alocação equânime, integrada e eficiente dos recursos. O investimento na capacidade de produção e tratamento das informações associado às soluções e inovações em planejamento e gestão são políticas essenciais para maximizar a utilização dos recursos públicos.

Os desafios do País para os próximos anos não são poucos, e as transformações sociais exigem cada vez mais do Estado a garantia do bem-estar de todos. Para superar esses desafios é indispensável dotar o Estado de mecanismos para a busca contínua da eficiência, eficácia e efetividade do gasto, de forma que ele esteja apto a promover e induzir a entrega de bens e serviços à sociedade, consolidando o cenário virtuoso que se anuncia no Brasil do início do século XXI, além de gerar mais e melhores oportunidades a toda população.

## Funcionalismo

Nenhum Estado realizará sua missão adequadamente sem agentes públicos valorizados. O servidor é o Estado em ação e, por isso, é preciso garantir que o trabalho seja realizado com excelência. Para tanto, é necessário democratizar as relações de trabalho, aperfeiçoar a gestão de pessoas e priorizar estratégias de desenvolvimento profissional para o aperfeiçoamento da atuação dos servidores, valorizando-os e, assim, garantindo a qualidade na prestação de serviços.

Em 2008, o Governo Brasileiro encaminhou ao Congresso Nacional a Convenção nº151, complementada pela Recomendação nº 159, ambas da Organização Internacional do Trabalho que tratam da negociação coletiva no setor público e da liberdade sindical. Os textos estabelecem princípios que asseguram a proteção dos trabalhadores da Administração Pública no exercício dos seus direitos sindicais, seja como filiados ou representantes de sindicatos, garantindo sua autonomia de atuação. Para perfazer o último ato de incorporação da Convenção ao ordenamento jurídico brasileiro, é necessária a edição de um decreto para promulgar a Convenção nº151. A proposta de Decreto foi encaminhada à Casa Civil da Presidência da República por meio da Exposição de Motivos Interministerial MRE/MP/MTE nº 257, de 28 de julho de 2011.

Também é necessário adaptar a legislação brasileira, implantando regras e diretrizes para a negociação no setor público. Para construir uma proposta de regulamentação da Convenção nº151, foi instituído Grupo de Trabalho em 2007 no âmbito da Mesa Nacional de Negociação (Portaria SRH/MP n. 1.486, de 31 de julho de 2007). O GT iniciou os seus trabalhos com 11 entidades sindicais nacionais e ao longo dos trabalhos teve novas adesões, chegando a 18 entidades. Ao final de 2010, o GT havia construído uma proposta de regulamentação, que resultou na elaboração de três minutas de projeto de lei (um projeto de lei geral de diretrizes; um projeto de lei sistematizando o sistema nacional de negociação permanente; e um projeto de lei ampliando as regras do mandato sindical).

## Competências Organizacionais e Macroprocessos

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão da administração federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos:

- Participação na formulação do planejamento estratégico nacional;
- Avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas;
- Realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais;
- Elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais;
- Viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo;
- Coordenação da gestão de parcerias público-privadas;
- Formulação de diretrizes, articulação e coordenação institucional das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais;
- Coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal;
- Formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais;
- Administração patrimonial; e
- Política e diretrizes para modernização da administração pública federal.

O Ministério do Planejamento é responsável por cinco dos principais sistemas estruturadores do Governo Federal:

*O Sistema de Planejamento e Orçamento Federal* compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas socioeconômicas. O Sistema tem por finalidade formular o planejamento estratégico nacional, os planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social e o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Também destina-se a gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal e promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando a compatibilização de normas e tarefas afins aos diversos Sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal. Para alcançar seus objetivos, é utilizado como ferramenta o *SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento*. Com o SIOP, os órgãos setoriais e as unidades orçamentárias do Governo Federal passam a ter um sistema para alimentar o cadastro de programas e ações

utilizados no Plano Plurianual (PPA) e no Orçamento Geral da União. Dessa forma os usuários passarão a ter maior agilidade e qualidade no processo de captação da proposta orçamentária, substituindo o preenchimento manual de formulários. O SIOF é desenvolvido totalmente em software livre, destacando-se a linguagem Java e o banco de dados Postgresql e sua hospedagem é feita em servidores que utilizam sistema operacional Linux, servidor de aplicações JBOSS e servidor Web Apache.

O *Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC* possui como funções básicas de Administração de Pessoal: Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos; Recrutamento e Seleção; Cadastro e Lotação; Aperfeiçoamento; e Legislação de Pessoal. Para gerenciar essas atividades é utilizado o SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, um Datawarehouse que visa fornecer informações gerenciais de maneira fácil e ágil aos Dirigentes de Recursos Humanos e demais usuários do SIPEC. Abrange informações Cadastrais e Financeiras de servidores Ativos, Aposentados, Instituidores de pensão e Pensionistas do Poder Executivo. Possui, também, Consultas Gerenciais pré-determinadas, desenvolvidas para acesso rápido, como exemplo: as Consultas Estruturadas e as Trilhas de Auditoria. Apresenta, ainda, informações de Ações Judiciais cadastradas no Módulo SICAJ e de Processos Administrativos cadastrados no Módulo de Exercícios Anteriores.

O *Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG* é a fonte oficial de informações sobre a estrutura organizacional dos órgãos do Poder Executivo – Administração Direta, Autarquias e Fundações. Por contemplar a entidade central “órgão” torna-se o sistema principal de integração entre os sistemas da Administração Pública Federal.

O *Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISF* organiza sob a forma de sistema o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta e indiretamente na gestão da informação pública federal, conforme o decreto 7579, de 11 de outubro de 2011. Ainda conforme o mesmo decreto, é facultada às empresas públicas e às sociedades de economia mista a participação no SISF, cujas condições devem constar de termo próprio a ser firmado entre os dirigentes das entidades e o titular do Órgão Central do SISF.

O *Sistema de Serviços Gerais – SISG* organiza as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação. Integram o SISG os órgãos e unidades da Administração Federal Direta, autárquica e fundacional, incumbidos especificamente da execução das atividades de que trata o decreto 1094 que dispõem e dá outras providências relacionadas ao referido sistema. Compete ao Ministério do Planejamento, como órgão central, o gerenciamento e expedição de normas complementares

referentes ao Sistema Integrado de Administração dos Serviços Gerais – SIASG que é um conjunto informatizado de ferramentas para operacionalizar internamente o funcionamento sistêmico das atividades de administração supracitadas.

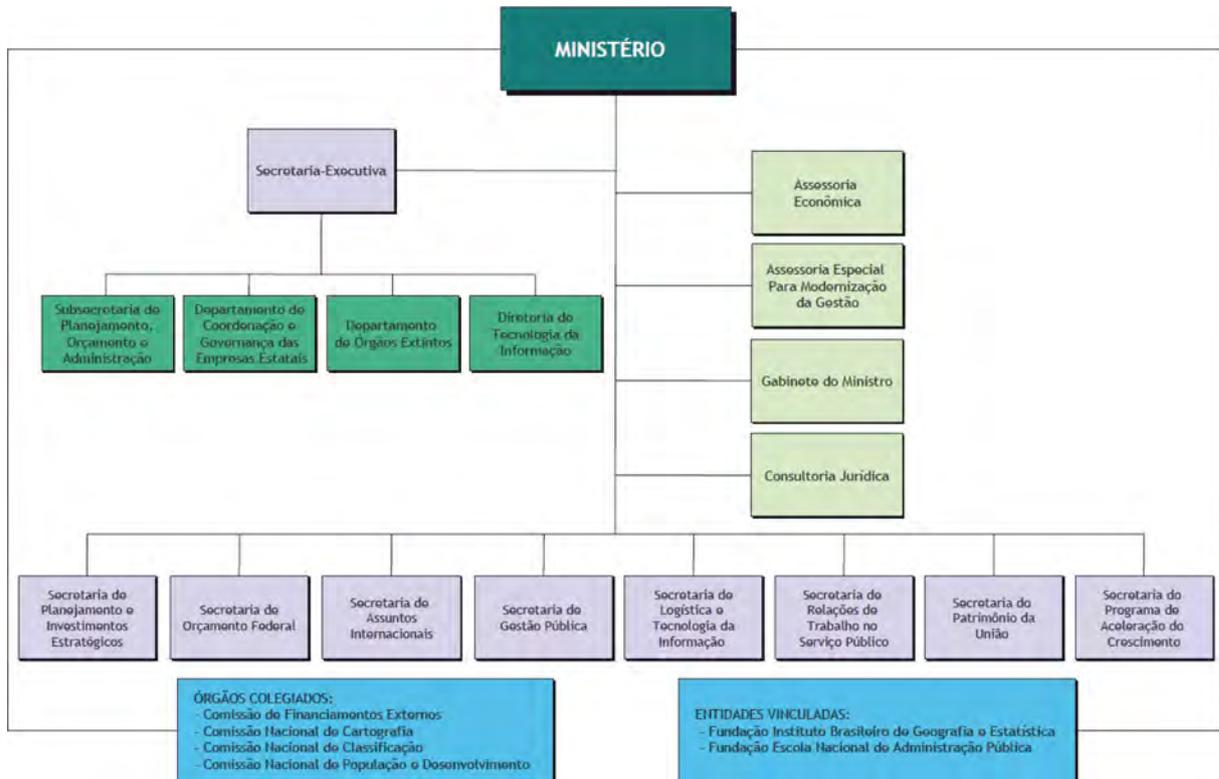
O MP também é responsável por coordenar três sistemas estruturantes do Governo Federal:

O *SIAPA - Sistema Integrado de Administração Patrimonial*, consiste em uma ferramenta de apoio à administração do patrimônio imobiliário da União, especificamente dos seus imóveis dominiais. Tem como objetivos indicar: os imóveis dominiais da União; os usuários dos imóveis dominiais da União; os regimes de utilização; os valores devidos pela utilização e agilizar a cobrança. O SIAPA fornece dados para o encaminhamento dos processos para inscrição em dívida ativa da União e a competente execução judicial. O SIAPA originalmente só permitia o registro de contratos de aforamento e de inscrição de ocupação, atualmente pode-se registrar Termos de Autorização de Uso (TAUs), Concessão de Uso Especial para Fins de Moradia (CUEM), Concessão de Direito Real de Uso (CDRU), com possibilidade de coexistência de contratos onerosos com não onerosos. Serviços on-line também estão disponíveis como a Ficha de Cálculo de Laudêmio (FCL), a Certidão de Autorização de Transferência (CAT) e mais recentemente o DARF eletrônico.

O *SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse* é uma ferramenta eletrônica que reúne e processa informações sobre as transferências de recursos do Governo Federal para órgãos públicos e privados sem fins lucrativos. Esse repasse acontece por meio de contratos e convênios destinados à execução de programas, projetos e ações de interesse comum. Conforme definido pela Portaria Interministerial nº 127/2008, os procedimentos referentes à seleção, formalização, execução, acompanhamento e prestação de contas dos contratos e convênios são realizados diretamente no sistema. Para acessar informações específicas sobre os processos de seleção, apresentar propostas de trabalho e celebrar esses instrumentos, os estados, municípios e entidades envolvidos devem fazer o credenciamento (via internet) e o cadastramento (presencialmente) no Sistema. O Siconv fica aberto à consulta pública, por meio do Portal de Convênios, e disponibiliza acesso privilegiado às suas funcionalidades ao Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público Federal (MPF), ao Congresso Nacional e à Controladoria-Geral da União (CGU).

O *SIEST - Sistema de Informações das Estatais* trata da elaboração do Plano de Dispêndios Globais (PDG) das empresas estatais para o exercício financeiro subsequente. Ele acompanha a execução e revisão do PDG para o exercício financeiro vigente e fornece informações para o Balanço Geral da União. O SIEST cuida ainda da manutenção de informações cadastrais (perfil das estatais), contábeis (endividamento, plano de contas, balanço patrimonial) e econômico-financeiras (política de aplicações) das empresas federais para o controle do Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.

## Estrutura Organizacional



Atualmente, a estrutura do Ministério é definida pelo Decreto n.º 7.799, de 12 de setembro de 2012. Integram o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Ministro do Estado:

Gabinete da Ministra

Consultoria Jurídica

Assessoria Econômica

Assessoria Especial para Modernização da Gestão

Secretaria - Executiva

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração;

Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais;

Departamento de Órgãos Extintos; e

Diretoria de Tecnologia da Informação.

Órgãos Específicos Singulares – Secretarias:

Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI

Secretaria de Orçamento Federal – SOF

Secretaria de Assuntos Internacionais – SEAIN

Secretaria de Gestão Pública – SEGEF

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI

Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público – SRT

Secretaria do Patrimônio da União – SPU

Secretaria do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC

**Órgãos Colegiados:**

- Comissão de Financiamentos Externos – COFIEEX (Decreto nº 3.502, de 12 de junho de 2000)
- Comissão Nacional de Cartografia – CONCAR (Decreto s/nº de 1º de agosto de 2008)
- Comissão Nacional de Classificação – CONCLA (Decreto nº 3.500, de 9 de junho de 2000)
- Comissão Nacional de População e Desenvolvimento – CNPD (Decreto nº 4.269, de 13 de Junho de 2002)
- Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento – CGPAC
- Grupo Executivo do Programa de Aceleração do Crescimento – GEPAC
- Comissão Gestora do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV
- Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA
- Comissão Interministerial de Governança Corporativa de Administração e Participação Societárias da União – CGPAR

**Entidades Vinculadas:**

- Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP
- Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

## 4 O Plano

### O Processo de Formulação

O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão iniciou seu processo de Planejamento Estratégico 2012-2015 em agosto de 2011. A equipe foi mobilizada, a partir de um convite à participação em entrevistas individuais. As reuniões presenciais iniciaram-se sempre tendo como ponto de partida os insumos previamente processados, seja pela equipe de trabalho coordenadora do processo, seja por pequenos grupos de trabalho focados em temas específicos. Assim, procurou-se aproveitar ao máximo o tempo das plenárias, focando a pauta na tomada de decisão e encaminhamentos da alta direção.

As entrevistas tiveram o seguinte roteiro:

- i. Esclarecimentos sobre os momentos do planejamento, a metodologia e detalhamentos sobre os primeiros eventos a serem realizados;
- ii. Levantamento de expectativas do dirigente com relação ao Planejamento Estratégico – PE;
- iii. Levantamento de expectativas dos servidores da respectiva diretoria, na visão do dirigente: “Na sua visão, qual é a expectativa dos seus servidores com relação a este processo?”;

- iv. Identificação dos principais resultados identificados pelo gestor no Ministério em sua área no ano de 2011;
- v. Identificação da experiência do dirigente com relação a sua participação em processos de PE: “Você já participou anteriormente de processos de planejamento estratégico? Quais os pontos positivos e negativos observados?”;
- vi. Listagem de assuntos que precisam necessariamente ser tratados no planejamento em relação ao MP: “Que assuntos, em sua opinião, precisam necessariamente ser abordados neste processo?”;
- vii. Identificação dos elementos da construção da visão estratégica;
- viii. Principais resultados vislumbrados pelo gestor para o Ministério e para sua área.

As contribuições foram organizadas buscando a síntese do pensamento coletivo dos entrevistados.

## Visão Estratégica do Ministério

### *Missão assumida pelo Ministério*

*O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão é um órgão central da Administração pública federal que tem por missão:*

*Planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão.*

### *Visão de Futuro*

*Ser reconhecido pela excelência e competência na gestão pública e por uma administração moderna, transparente e eficiente que resulta em:*

*Ser a organização de excelência na gestão dos recursos públicos federais;*

*Promoção do cumprimento do Plano Plurianual com participação da sociedade e diálogo com os planos de desenvolvimento de longo prazo;*

*Melhoria permanente na entrega de serviços e atendimento das necessidades da sociedade;*

*Coordenação de ações de infraestrutura logística e social que sustenta o crescimento e a competitividade do país alcançada a partir da formulação e monitoramento dos planos coordenados pelo MP;*

*Desenvolvimento de modelos e instrumentos de governança e gestão que melhoram a capacidade de atuação dos órgãos;*

*Modernização dos sistemas estruturantes de governo (planejamento, orçamento, pessoal, administração de recursos da informação, de logística e organização administrativa);*

*Formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais;*

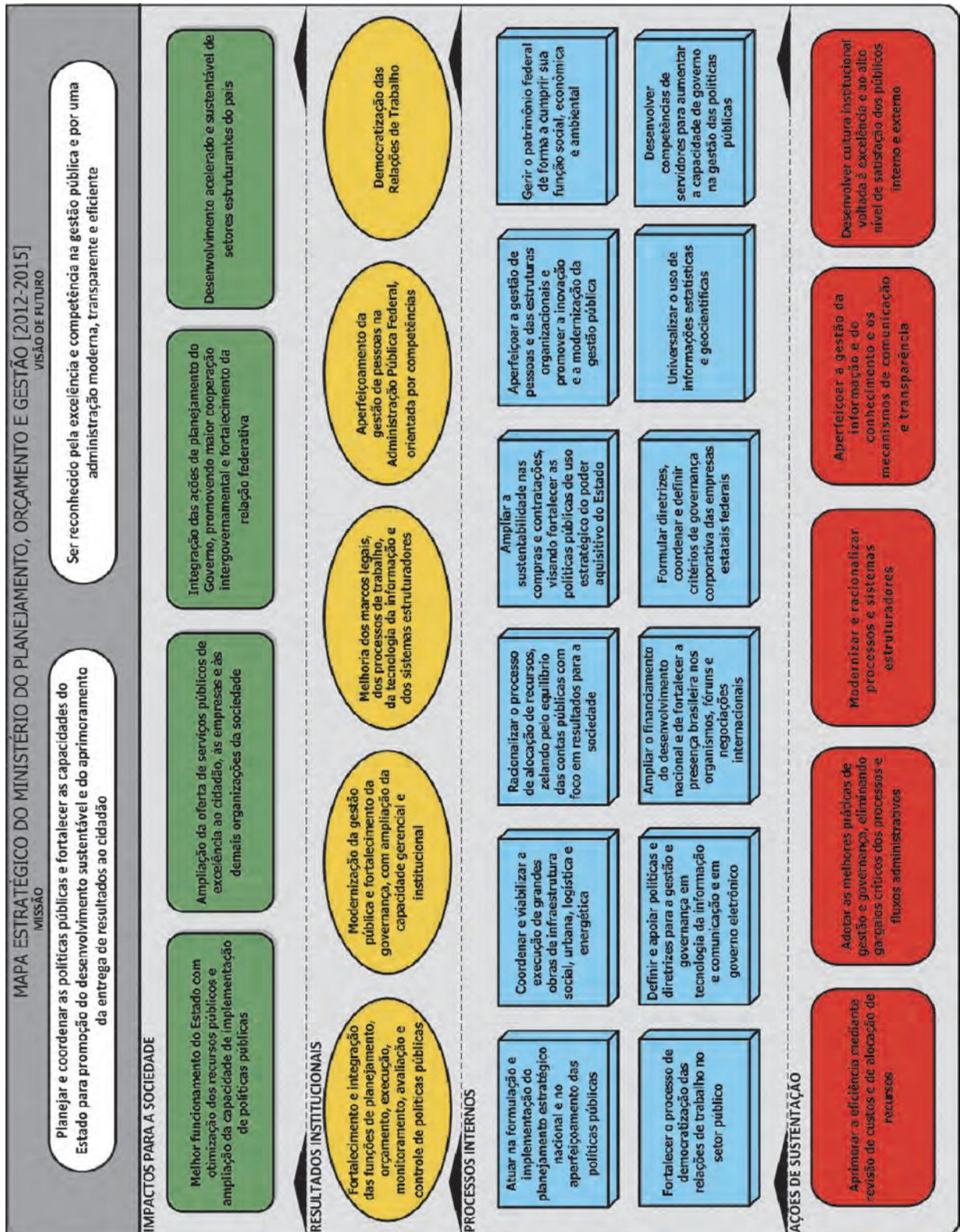
*Realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais.*

### **Os valores pelos quais o MP pauta sua conduta**

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão conduz sua gestão orientada e motivada por princípios éticos expressos pelos seguintes valores:

- **Espírito de equipe** - Disposição de trabalhar em conjunto, de forma cooperativa e integrada, para que o MP cumpra suas atribuições e produza resultados de forma eficiente e eficaz;
- **Compromisso** - Empenho dos colaboradores do MP em desempenhar suas funções com dedicação, responsabilidade e tempestividade;
- **Reconhecimento** - Valorização dos colaboradores do MP por meio do reconhecimento da contribuição de cada um para o alcance da missão organizacional e da criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- **Excelência** - Motivação do MP em buscar ser referência nos produtos, processos e serviços ofertados aos órgãos da Administração Pública Federal e ao cidadão;
- **Cooperação** - Adotar uma atitude colaborativa diante das necessidades e demandas dos órgãos da Administração Pública Federal;
- **Integridade** - Guiar-se por princípios de ética e responsabilidade no trato dos bens públicos e no cumprimento das atribuições do MP;
- **Transparência** - Dar à sociedade amplo acesso a informações sobre processos, procedimentos e serviços, de forma clara e tempestiva.

# Mapa Estratégico



## Objetivos Estratégicos

Uma administração pública sem lacunas e duplicidades, com papéis claramente definidos, é condição importante para melhorar a governança, facilitar a coordenação e propiciar melhores resultados. É essencial aperfeiçoar capacidades e instrumentos que subsidiem a tomada de decisão e a consequente melhoria da alocação de recursos, assim como o monitoramento e avaliação de sua utilização.

Desta forma, na primeira perspectiva do mapa estratégico estão os **Impactos para a Sociedade**. São quatro macro-objetivos que tratam da percepção de valor do Ministério estando alocados no topo das perspectivas. Formada por cinco macro-objetivos, a segunda perspectiva é formada pelos **Resultados Institucionais**. Juntos, estes nove objetivos espelham as diretrizes do novo modelo de planejamento governamental do Plano Plurianual 2012-2015 e sua dimensão estratégica.

Na terceira perspectiva, denominada **Processos Internos**, foram elencados doze objetivos estratégicos que refletem cada um dos órgãos centrais existentes no Ministério assim como as entidades vinculadas a este. Desta maneira pretende-se mostrar que as duas perspectivas supracitadas somente terão seus objetivos alcançados em sua plenitude se cada um destes órgãos cumprir sua missão específica.

Por fim, na quarta perspectiva estão cinco objetivos estratégicos considerados as **Ações de Sustentação**. São formados por objetivos transversais e estruturantes a cargo da Secretaria Executiva com o intuito de assistir a Ministra de Estado na definição de diretrizes e na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias e das entidades vinculadas ao Ministério.

Abaixo, estão detalhados Macro-objetivos, Processos Internos e Ações de Sustentação que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão definiu como foco de seus esforços no período 2012-2015 e nos quais estarão vinculados indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

## Macro-objetivos

### 4.1.1 *Melhor funcionamento do Estado com otimização dos recursos e ampliação da capacidade de implementação de políticas públicas*

A organização da administração pública deve levar em consideração a distribuição de papéis entre órgãos e entidades públicas e os espaços de parceria abertos para as entidades do terceiro setor ou do mercado. Para enfrentar adequadamente os problemas sociais e produzir os resultados demandados pelos cidadãos é essencial fortalecer as parcerias entre Estado e sociedade e aperfeiçoar os mecanismos de coordenação e cooperação inter e intragovernamentais que possibilitem a efetividade da implementação das políticas públicas.

O enfrentamento a esses desafios requer elevar a capacidade de execução do Estado, sendo necessária uma política de gestão de pessoas pautada pela valorização dos servidores públicos federais, o fortalecimento das carreiras do Poder Executivo Federal e a modernização dos sistemas e processos de trabalho. O Estado precisa formar quadros qualificados de

dirigentes e de servidores; difundir novos paradigmas e instrumentos de gerenciamento no setor público; renovar o conjunto do serviço público com base no mérito e na competência profissional; e vincular o processo de desenvolvimento profissional às competências demandadas pelo contexto atual desse novo Estado exigido pela sociedade, permitindo que as políticas públicas emanadas pelo Governo tenham seus recursos otimizados.

#### ***4.1.2 Ampliação da oferta de serviços públicos de excelência ao cidadão, às empresas e às demais organizações da sociedade***

A excelência em gestão pressupõe direcionar as ações públicas para as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação do Estado. Os cidadãos usuários, atuais e potenciais, são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e demandas, estabelecendo uma relação ética e transparente com todos os públicos.

É fundamental conhecer e entender as necessidades e expectativas atuais dos cidadãos e antecipar suas necessidades futuras. Neste sentido, é importante conhecer, entender, respeitar e atender aos diversos segmentos da sociedade, considerando as suas diferenças. Existe hoje um processo de aproximação entre estado e sociedade, especialmente nas áreas de atendimento à população. A mudança de postura por parte do Estado é uma demonstração de respeito aos cidadãos e de compromisso por serviços públicos mais transparentes.

A partir da edição do Decreto nº 6.932, 11 de agosto de 2009, que passou a ser conhecido como Decreto Cidadão, os órgãos e as entidades federais devem se organizar para garantir aos brasileiros o direito de obter e exigir o atendimento público esperado.

O Decreto Cidadão ratifica a dispensa de reconhecimento de firma em documentos oficiais; impede os órgãos de exigir do cidadão informações que o Poder executivo já possua; institui a Carta de Serviços ao Cidadão; e determina a realização periódica de pesquisas de satisfação dos usuários, para acompanhamento e avaliação do atendimento prestado.

As Cartas de Serviços estão no cerne da estratégia dessa política de melhoria do atendimento prestado aos cidadãos, pois informam ao público quais são os serviços prestados ao cidadão por uma determinada organização pública, especificando padrões de qualidade como tempo de espera para atendimento, prazos para o provimento dos serviços, orientações quanto aos mecanismos de comunicação com os usuários, procedimentos para acolhimento de sugestões e para o recebimento, atendimento e gestão de reclamações.

### ***4.1.3 Integração das ações de planejamento do Governo, promovendo maior cooperação intergovernamental e fortalecimento da relação federativa***

A Constituição Federal de 1988 trouxe novas atribuições para o Estado ao desenhar um novo pacto federativo, com redistribuição de papéis entre União, estados e municípios, lançando as bases para a reconstrução da democracia no país. A descentralização da prestação de serviços públicos para estados e municípios, posta pela Constituição, pressupõe maior capacidade de planejamento, supervisão e coordenação da esfera federal e de planejamento, articulação e execução de estados e municípios. É necessário aperfeiçoar e simplificar os mecanismos de descentralização de recursos, inclusive organizando os programas do governo federal que envolvam descentralização de recursos e as demandas dos municípios por recursos do governo federal.

A construção de um novo marco de cooperação federativa implica em avançar em uma atuação em rede, com interações, inclusive, com atores do terceiro setor e do mercado, o que requer competências de coordenação, de construção de consensos e de atuação em parceria. O fortalecimento das relações inter federativas e da capacidade institucional de estados e de municípios são fundamentais para aperfeiçoar os resultados produzidos para a sociedade. Também se faz necessário aperfeiçoar os mecanismos de coordenação, de articulação e de cooperação intergovernamentais para propiciar melhores condições para a gestão das ações no território, fortalecimento dos espaços de negociação, pactuação e de associativismo interfederativo.

É importante avançar nas sinergias a serem exploradas conjuntamente pelas ações implementadas pelo Governo nos campos da gestão, do desenvolvimento institucional e da capacitação, bem como promover o compartilhamento de inovações, boas práticas e soluções. Precisamos avançar na constituição de uma agenda conjunta voltada à melhoria da gestão pública, envolvendo todos os Ministérios, focada em projetos estruturantes para a ação pública e que busque integrar as políticas e ações de melhoria da gestão implementadas, assim como promover a cooperação e a troca de experiências e conhecimentos.

### ***4.1.4 Desenvolvimento acelerado e sustentável de setores estruturantes do país***

Desde 2007, a busca pela ampliação dos investimentos foi colocada com uma das prioridades da política econômica. Desta forma, a taxa de investimentos elevou-se de maneira significativa e, apesar dos fortes efeitos da crise financeira mundial, foi um dos principais determinantes do crescimento do PIB em 2010. As perspectivas para a ampliação dos investimen-

tos nos próximos anos são ainda mais favoráveis. A realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016, bem como a manutenção da força do nosso mercado doméstico de consumo, são outros fatores determinantes para a continuidade da expansão dos investimentos ao longo dos próximos anos.

A expansão das taxas de investimentos no horizonte do PPA 2012-2015 se apresenta, portanto, como um desafio para sustentação do ciclo de crescimento econômico e consolidação do modelo de consumo e produção de massa. Todas essas oportunidades de inversões devem elevar a taxa de investimento da economia brasileira, medida como a proporção entre a formação bruta de capital fixo e o PIB, para valores superiores a 20% ao longo dos próximos anos, mantendo trajetória de alta persistente. O Governo Federal estima que a taxa de investimento se desloque de 19,5% do PIB, previsto para 2011, para 23,2% do PIB em 2015.

Os investimentos públicos são fatores de incentivo ao desenvolvimento econômico, sobretudo em infraestrutura, a exemplo do verificado no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). No âmbito dos estados e municípios, a capacidade de investir cresceu com o melhor acesso ao crédito externo e a construção de programas integrados com o Governo Federal. Todos estes investimentos públicos reduziram os entraves para o desenvolvimento sustentável ao induzir o investimento produtivo privado e contribuir para a geração de empregos para os mais variados níveis de qualificação da força de trabalho, reforçando o dinamismo de nossa economia. Desta forma, o Brasil busca consolidar seu modelo de desenvolvimento sustentável, bem distribuído regionalmente, que busca a igualdade social e sustentabilidade ambiental.

#### ***4.1.5 Fortalecimento e integração das funções de planejamento, orçamento, execução, monitoramento, avaliação e controle de políticas públicas***

É fundamental buscar o alinhamento dos processos de trabalho das organizações que integram o ciclo de gestão dos recursos públicos, explorar pontos de sinergia entre os órgãos participantes, bem como eliminar eventuais sobreposições ou procedimentos que não mais se justifiquem. A integração de informações no âmbito dos sistemas que compõem o ciclo de gestão, em especial relacionados às funções planejamento, orçamento, pessoal, finanças, monitoramento, avaliação e controle, constitui ponto essencial para subsidiar a melhor alocação de recursos e o acompanhamento do andamento e dos resultados produzidos pelas ações governamentais.

Investimento em monitoramento e avaliação é parte fundamental desse processo, para possibilitar melhores condições para o gerenciamento e, portanto, para subsidiar a reorientação da ação governamental, a alocação

de recursos e a gestão de restrições, com especial atenção para os programas prioritários. É importante buscar o aprimoramento de sistemas de informações que contribuam para a melhoria da qualidade e da agilidade decisória e para a produção de conhecimentos, bem como avançar nas ações relacionadas à interoperabilidade e à integração dos principais macrossistemas estruturantes da administração pública federal.

#### ***4.1.6 Modernização da gestão pública e fortalecimento da governança, com ampliação da capacidade gerencial e institucional***

A gestão por resultados, com foco no cidadão, se coloca como objetivo e como instrumento da melhoria da gestão pública. Assim, é primordial desenvolver e implementar mecanismos que orientem e subsidiem os processos de pactuação de resultados e alinhem as estruturas de incentivos. A gestão por resultados se apresenta como uma proposta de cultura organizativa, de direção e de gestão, por meio da qual se enfatiza os resultados e não os processos e procedimentos.

O conceito de gestão para resultados exige formulação de resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental, de forma realista e desafiadora. Requer, também, alinhar os mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Por meio de objetivos e metas pré-acordados entre partes, em troca de maior flexibilidade de gestão ou apenas de garantia ou previsibilidade de recursos, a pactuação de desempenho no setor público procura substituir o controle clássico calcado na hierarquia e no cumprimento de normas.

É importante avançar na implementação de uma sistemática para a gestão do desempenho na administração pública federal, consolidando um modelo e disponibilizando metodologias e instrumentos para suporte. Além disso, faz-se necessário alinhar os sistemas de incentivos e implementar instâncias democráticas para acompanhamento da Política de Gestão do Desempenho, como o Comitê Gestor da Política de Avaliação de Desempenho.

As disfunções verificadas na atuação de órgãos e entidades da administração pública indicam a necessidade de atualizar o ordenamento jurídico que regula o funcionamento da administração pública, em especial as formas de estruturação das atividades de governo e de parceria com a sociedade civil. Os formatos jurídico-institucionais não conseguem propiciar as condições necessárias e específicas para que as organizações públicas cumpram seu papel.

Faz-se necessário, ainda, investir na formação de redes e na realização de ações integradas entre órgãos e entidades públicos, como contratações conjuntas, desenvolvimentos compartilhados de inteligência, compartilha-

mento de infraestrutura e serviços de suporte, entre outros. Ao mesmo tempo, é essencial fortalecer a capacidade institucional dos órgãos e entidades da administração pública, especialmente daqueles considerados estratégicos para a viabilização dos resultados prioritários definidos pelo governo. Precisamos induzir, fomentar e apoiar os órgãos e entidades públicos a aperfeiçoar e a inovar no campo da gestão.

#### ***4.1.7 Melhoria dos marcos legais, dos processos de trabalho, da tecnologia da informação e dos sistemas estruturantes***

A administração pública precisa tornar os serviços públicos cada vez melhores e mais acessíveis, modernizando normas e colocando a tecnologia da informação a serviço do cidadão. As iniciativas de Governo eletrônico devem ser fortalecidas, com a ampliação do uso de TIC para a oferta de serviços públicos à sociedade, com maior qualidade e menores custos, simplificando procedimentos e promovendo amplo acesso, para propiciar maior transparência da ação pública e estimular a participação da sociedade, e, assim, favorecer o controle social e o fortalecimento da democracia e a cidadania. Também se faz necessário atualizar os modelos jurídico-institucionais das organizações públicas, hoje definidos pelo Decreto-Lei nº 200/1967 para simplificar procedimentos e estimular o empreendedorismo governamental.

#### ***4.1.8 Aperfeiçoamento da gestão de pessoas na administração pública federal, orientada por competências***

A política de gestão da força de trabalho adotada nos últimos anos propiciou a recomposição da capacidade de execução do Estado. Todavia é necessário aperfeiçoar os instrumentos para o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho que deve estar conjugada à adequação dos processos de trabalho, com a implementação de soluções de tecnologia da informação e com a revisão de marcos legais. É fundamental aperfeiçoar os instrumentos, os processos e os sistemas de apoio gestão de pessoas, possibilitando a produção de informações tempestivas e confiáveis sobre a força de trabalho e sobre as pessoas, de forma a qualificar o processo decisório, subsidiar a gestão estratégica e melhorar as condições de controle.

[É primordial avançar na implementação da política de desenvolvimento de pessoas, de forma a possibilitar a construção de competências necessárias a um desempenho de alto nível e adequado ao ambiente cada vez mais dinâmico e complexo da gestão de políticas públicas, assim como aperfeiçoar os processos de recrutamento, de forma a possibilitar a seleção de servidores com perfis adequados às funções e ao desempenho esperados.

#### **4.1.9 Democratização das Relações de Trabalho**

É tarefa primordial a consolidação do princípio da democratização das relações de trabalho, por meio do sistema de negociação coletiva no serviço público federal, de modo a melhorar a gestão de conflitos entre o Estado e seus servidores. A negociação coletiva foi adotada como instrumento estratégico de gestão para o tratamento dos conflitos nas relações de trabalho, a par do tratamento individual das demandas oferecido pela Ouvidoria Geral do Servidor Público, que desempenha importante papel mediador nos conflitos individuais e de escuta dos servidores públicos.

## **Processos Internos**

#### **4.2.1 Atuar na formulação e implementação do planejamento estratégico nacional e no aperfeiçoamento das políticas públicas(SPI)**

A atividade de planejamento governamental hoje não deve ser desempenhada como outrora, de forma centralizada e com viés essencialmente normativo. Ao contrário, há a questão de que, em contexto democrático, o planejamento não pode ser nem concebido nem executado de forma externa e coercitiva aos diversos interesses, atores e arenas sociopolíticas em disputa no cotidiano. Não há, como talvez tenha havido no passado, um “cumpra-se” que se realiza automaticamente de cima para baixo pelas cadeias hierárquicas do Estado, até chegar aos espaços da sociedade e da economia.

Desta maneira, se planejamento governamental e políticas públicas são instâncias de mediação entre Estado e desenvolvimento, então é preciso ressignificar e requalificar o sentido de inteligibilidade comum ao termo/conceito de planejamento. Ao se caminhar nesta direção, cinco proposições aparecem com força no contexto atual:

1. Em primeiro lugar, é preciso dotar a função-planejamento de forte conteúdo estratégico: trata-se de fazer da função planejamento governamental o campo aglutinador de propostas, diretrizes, projetos, enfim, de estratégias de ação, que anunciem, em seus conteúdos, as potencialidades e trajetórias possíveis e/ou desejáveis para a ação ordenada e planejada do Estado, em busca do desenvolvimento nacional;
2. Em segundo lugar, é preciso dotar a função-planejamento de forte capacidade de articulação e coordenação institucional: grande parte das novas funções que qualquer atividade ou iniciativa de planejamento governamental deve assumir está ligada, de um lado, a um esforço grande e complexo de articulação institucional e, de outro lado, a outro esforço igualmente grande – mas possível – de coordenação geral das ações de planejamento;

3. Em terceiro lugar, é preciso dotar a função-planejamento de fortes conteúdos prospectivos e propositivos: cada vez mais, ambas as dimensões (a prospecção e a proposição) devem compor o norte das atividades e iniciativas de planejamento público. Trata-se, fundamentalmente, de dotar o planejamento de instrumentos e técnicas permanentes de monitoramento das ações de governo, de apreensão e interpretação de cenários e tendências, ao mesmo tempo que de teor propositivo para reorientar e redirecionar, quando pertinente, as políticas, os programas e as ações de governo;
4. Em quarto lugar, é preciso dotar a função planejamento de forte componente participativo: hoje, qualquer iniciativa ou atividade de planejamento governamental que se pretenda eficaz precisa contar com certo nível de engajamento público dos atores diretamente envolvidos com a questão, sejam eles da burocracia estatal, políticos e acadêmicos, sejam os próprios beneficiários da ação que se pretende realizar. Em outras palavras, a atividade de planejamento deve prever uma dose não desprezível de horizontalismo em sua concepção, vale dizer, de participação direta e envolvimento prático de – sempre que possível – todos os atores pertencentes à arena em questão;
5. Em quinto lugar, dotar a função planejamento de fortes conteúdos éticos: trata-se aqui, cada vez mais, de introduzir princípios da república e da democracia como referências fundamentais à organização institucional do Estado e à própria ação estatal.

O debate e o enfrentamento de todas essas questões requerem a participação e o engajamento dos mais variados segmentos da sociedade brasileira, aí incluídos os setores produtivos e os movimentos organizados da sociedade civil. É essencial, ainda, reconhecer que o Estado brasileiro desempenha papel essencial e indelegável como forma institucional ativa no processo de desenvolvimento do país. Daí, a necessidade de desenvolver, aprimorar e institucionalizar capacidades próprias para:

- a) coordenar o planejamento das ações de governo, em articulação com os órgãos setoriais integrantes do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal;
- b) estabelecer diretrizes e normas, coordenar, orientar e supervisionar a elaboração, implementação, monitoramento e avaliação do plano plurianual, e a gestão de risco dos respectivos programas e do planejamento territorial;
- c) disponibilizar informações sobre a execução dos programas e ações do Governo federal integrantes do plano plurianual, inclusive relativas aos seus impactos socioeconômicos;
- d) realizar estudos especiais para a formulação de políticas públicas; e
- e) identificar, analisar e avaliar os investimentos estratégicos governamentais, inclusive no que diz respeito ao seu impacto territorial, suas fontes de financiamento e sua articulação com os investimentos dos demais entes federativos e com os investimentos privados.

Assim, espera-se que o próprio MP, e a SPI em especial, tenha desenvolvida sua capacidade de nortear o planejamento estratégico de Governo, fortalecendo sua atuação na coordenação institucional do Estado, buscando sua convergência com a estratégia de desenvolvimento proposta ao país, conforme expressa no Plano Plurianual.

#### **4.2.2 Coordenar e viabilizar a execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética (SEPAc)**

O ciclo recente de crescimento econômico também se caracterizou pela retomada dos investimentos públicos e privados. Neste novo contexto, a participação dos investimentos em relação ao PIB passou de 15,3% em 2003 para 18,4% em 2010. Esta expansão do investimento foi impulsionada pelo Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, que representou a retomada dos investimentos públicos na recuperação e expansão da infraestrutura necessária para sustentação do crescimento econômico dos últimos anos.

A segunda etapa do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2) foi iniciada com o objetivo de dar continuidade ao programa que resgatou o papel do Estado como indutor do desenvolvimento, recuperou a infraestrutura do País e criou milhões de novos postos de trabalho. A retomada do planejamento estatal, do investimento público e do aumento simultâneo do investimento privado reforçou a confiança do empresariado, levando ao dinamismo geral da economia. Neste contexto, no período de 2012-2015, a elevação das taxas de investimento viabilizará ainda mais a expansão da produção com geração de emprego e elevação da produtividade e competitividade sistêmicas da economia. A dinamização, sobretudo dos investimentos em infraestrutura, possibilitará superar os gargalos para o setor produtivo viabilizando a sustentação do crescimento.

A constituição de uma adequada e eficiente rede de infraestrutura promoverá uma redução dos custos e melhoria da competitividade das empresas nacionais no mercado internacional. Ademais, os investimentos em infraestrutura terão um rebatimento direto sobre as condições sociais de vida da população. O PAC 2 é dividido nos seguintes eixos: Água e Luz para Todos; Cidade Melhor; Comunidade Cidadã; Energia; Minha Casa Minha Vida; e Transportes.

Com a finalidade de coordenar as ações necessárias à implementação do PAC e sua execução, foi criado o Comitê Gestor do PAC (CGPAC), composto pelos Ministros da Casa Civil, da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão. Já para consolidar as ações, estabelecer metas e acompanhar os resultados de implementação e execução do programa, foi instituído o Grupo Executivo do PAC (GEPAC), integrado pela Secretaria do Programa de Aceleração do Crescimento, Secretaria de Orçamento Federal (Planejamento), Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (Planejamen-

to), Subchefia de Articulação e Monitoramento (Casa Civil), Secretaria Nacional do Tesouro (Fazenda) e Secretaria de Acompanhamento Econômico (Fazenda).

#### ***4.2.3 Racionalizar o processo de alocação de recursos, zelando pelo equilíbrio das contas públicas com foco em resultados para a sociedade (SOF)***

A qualidade da alocação de recursos na administração pública federal, reveste-se da maior importância, uma vez que viabiliza a implementação das políticas públicas. A racionalização na alocação de recursos é um processo de gestão que tem como ponto de partida a proposta da lei orçamentária, a discussão em termos do benefício/custo e impacto de cada uma das ações desenvolvidas para a sociedade, os créditos orçamentários, o monitoramento das ações e finalmente a análise qualitativa e quantitativa da programação envolvida, assegurando a aplicação de boas práticas. A luz destas informações deve-se estabelecer iniciativas com os respectivos planos de ação para implementar as melhorias necessárias e transformar o atual cenário.

Essas ações irão envolver a promoção de um orçamento mais transparente e participativo, a ampliação da integração dos atores do processo orçamentário, a identificação e avaliação dos impactos do orçamento na política macroeconômica, fortalecimento da capacidade de acompanhar e avaliar as políticas públicas, assegurando dessa forma o contínuo aprimoramento do processo e normativos orçamentários.

#### ***4.2.4 Ampliar a sustentabilidade nas compras e contratações, visando fortalecer as políticas públicas de uso estratégico do poder aquisitivo do Estado (SLTI)***

O governo brasileiro consome 15% do Produto Interno Bruto (PIB) anual em produtos e serviços, algo em torno de R\$ 600 bilhões. Com esse volume de consumo, a Administração Pública é capaz de induzir mudanças no padrão de produção e consumo. Desta forma, o Estado pode e deve usar este poder de compra para implementar políticas, alocando o gasto dos recursos públicos de forma eficiente e otimizando o investimento. Esta forma de uso do poder aquisitivo representa um paradigma inovador nas compras públicas brasileiras. Alocar os recursos de forma eficiente representa bem mais do que obter bons preços, dar transparência e rigidez formal aos procedimentos. Trata-se, na verdade, de maximizar os recursos públicos alocando-os em setores estratégicos e relevantes para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Nesse sentido, o procedimento licitatório não é somente um meio para fornecer bens e serviços necessários ao funcionamento da Administração Pública, mas um instrumento de implementação de políticas públicas, já

que não importa contratar levando em consideração somente as melhores condições de preço e qualidade. Deve-se contratar mais com aqueles setores e grupos sociais considerados estratégicos, relevantes ou sensíveis para o desenvolvimento sustentável do país.

O Estado brasileiro já dispõe de instrumentos que delineiam o modelo de desenvolvimento sustentável a ser perseguido. Entre estes, destacam-se o Plano Plurianual 2012-2015, o Plano Brasil Maior e os compromissos assumidos internacionalmente no campo do meio ambiente. É preciso, agora, conectar as diretrizes de compras públicas a estes elementos norteadores. Sem dúvida, uma estratégia clara e consistente de compras públicas aportará significativo impulso para a concretização do modelo de desenvolvimento vislumbrado.

#### ***4.2.5 Aperfeiçoar a gestão de pessoas e das estruturas organizacionais e promover a inovação e a modernização da gestão pública (SEGEP)***

Melhorar a gestão pública significa atuar em questões estruturais de governança, nos grandes processos do governo, bem como na dimensão da gestão das organizações públicas. Significa desenvolver capacidades e instrumentos para subsidiar as decisões de alocação de recursos, analisar riscos, informar e qualificar o processo decisório, trabalhar de forma pró-ativa e coordenada no âmbito dos governos e incorporar metodologias, ferramentas e práticas modernas e alinhadas às necessidades e realidades da administração pública. Finalmente, significa contribuir para a construção de um modelo de atuação em bases integradas e cooperativas orientado para resultados e com foco no cidadão.

A recém-criada Secretaria de Gestão Pública - SEGEP possui competências para a formulação de políticas e diretrizes que abarcam as áreas de recursos humanos, carreiras, estruturas remuneratórias, cargos em comissão e funções de confiança, estruturas organizacionais, projetos e ações estratégicos de inovação e aperfeiçoamento da gestão pública, gestão do conhecimento e cooperação em gestão pública, inclusive em nível internacional.

Preponderantemente, faz-se necessário consolidar níveis de excelência na gestão pública permitindo a melhor atuação do governo em benefício da sociedade e um Estado democrático que cumpra sua função precípua de garantir a igualdade de oportunidades, a efetivação de direitos e o desenvolvimento sustentável.

#### ***4.2.6 Gerir o patrimônio federal de forma a cumprir sua função social, econômica e ambiental (SPU)***

Até 2003, o planejamento patrimonial orientou-se predominantemente por iniciativas de arrecadação fiscal. A partir de 2010, após a consolidação da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União (PNGPU), o planeja-

mento estratégico participativo definiu os desafios estratégicos da Secretaria e, essencialmente, a construção de um novo modelo de gestão do patrimônio imobiliário da União. O planejamento estratégico trata a “gestão do Patrimônio da União” a partir de três vértices: i) Política Nacional da Gestão do Patrimônio da União (PNGPU); ii) recursos disponíveis e o modelo de gestão da SPU para gerir a política (a governança); e iii) o modelo de articulação adotado para gerir o patrimônio imobiliário da União (reflexões sobre a criação do Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio da União).

Nesse triângulo, a política pública é concebida como o objeto da gestão, a Secretaria do Patrimônio da União como o instrumento institucional de implementação dessa política pública e a articulação com atores importantes, como a forma particular de se conduzir o processo de implementação da política.

O “Programa de Modernização da Gestão da Secretaria do Patrimônio da União” componente central do planejamento estratégico já conta com recursos necessários à sua execução e envolve a “Modernização de Processos e Base de Dados para a Caracterização dos Imóveis da União”, a “Geração de Conhecimento para Gestão Patrimonial” e a “Automatização dos Processos de Gestão do Patrimônio da União”.

Nesse contexto, é importante aprimorar a gestão dos imóveis da União, de forma a utilizar o patrimônio imobiliário como recurso estratégico a ser aplicado no apoio às políticas públicas, em especial, àquelas voltadas ao fortalecimento do Estado, à inclusão social, à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável, de forma a dar densidade ao conceito de função social da propriedade.

#### **4.2.7 Fortalecer o processo de democratização das relações de trabalho no setor público (SRT)**

O aprofundamento do processo de democratização das relações de trabalho é alcançado pelo fortalecimento dos instrumentos de diálogo social nos órgãos e entidades da administração pública. Nesse sentido, a Mesa Nacional de Negociação Permanente debate a efetiva institucionalização da negociação coletiva no setor público. Como resultado desse debate, a Convenção n. 151 da Organização das Relações de Trabalho, que garante a negociação no setor público, foi aprovada pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo n. 206, de 7 de abril de 2010. A Mesa de Negociação discute um projeto para a sistematização das regras da negociação coletiva no setor público, além do aprimoramento das regras que tratam das garantias da liberdade sindical e da regulamentação do exercício do direito de greve no setor público.

O processo de democratização das relações de trabalho deve buscar o diálogo com a sociedade, por meio das diversas organizações sociais atuantes

tes na defesa de interesses difusos e coletivos e com os servidores públicos por meio da Ouvidoria-Geral do Servidor Público. A participação da sociedade organizada na Mesa de Negociação por meio de um colegiado com a finalidade de contribuir na composição dos conflitos das relações de trabalho é um objetivo a ser perseguido. Isso porque a sociedade é a destinatária dos serviços públicos, configurando, portanto, um legítimo ator para mediar as relações entre a administração e os seus servidores, colaborando na formulação de soluções aos conflitos.

A Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público é responsável ainda por duas comissões cuja missão é a reintegrar e incorporar trabalhadores ao serviço público federal. São as Comissões de Anistia da Lei n. 8.878, de 11 de maio de 1994, e a Comissão Rondônia, instituída pelo Decreto n. 7.514, de 5 de julho de 2011.

#### ***4.2.8 Definir e apoiar políticas e diretrizes para a gestão e governança em tecnologia da informação e comunicação e governo eletrônico (SLTI)***

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) está cada vez mais inserida no cotidiano governamental e da sociedade. Assim, a tendência natural é que as ações de governo eletrônico tornem-se gradualmente mais determinantes para o sucesso das políticas públicas. De maneira prática, a TIC viabiliza a otimização dos processos internos, apoia o gerenciamento, organiza as informações operacionais e estratégicas, qualifica o processo decisório e amplia o acesso a serviços e à informação. Com isso, o Estado brasileiro poderá ser modernizado e vários avanços serão observados, tais como a melhoria do relacionamento entre o governo e o cidadão, bem como da eficiência administrativa, a redução dos custos e o aumento da capacidade de execução dos órgãos públicos. Com o intuito de atingir esses resultados, é essencial dar à TIC o papel estratégico devido, de forma a se obter o patrocínio necessário para que os órgãos públicos adotem práticas inovadoras de gestão e governança e intensifiquem o uso das TICs. Torna-se ainda necessário aperfeiçoar as políticas relacionadas à incorporação de soluções e continuamente promover e apoiar as iniciativas relativas ao tema, a fim de potencializar as ações governamentais, garantindo seu destaque e efetividade.

#### ***4.2.9 Ampliar o financiamento do desenvolvimento nacional e fortalecer a presença brasileira nos organismos, fóruns e negociações internacionais (SEAIN)***

O desenvolvimento da economia brasileira sempre esteve associado à busca de recursos externos que visam complementar suas fontes domésticas de financiamento. Neste sentido, cabem ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a Presidência e a Secretaria Executiva da Comissão de

Financiamentos Externos (COFIEX) órgão responsável por formular diretrizes e proceder a avaliação de projetos de financiamento do setor público, dos três entes federativos e das três esferas de governo que pleiteiem recursos de origem externa. Em especial, as autorizações levam em conta a adequação dos projetos aos limites de endividamento e as diretrizes da política pública brasileira.

Em função disso, o governo brasileiro, através do MPOG, participa ativamente de Organismos Financeiros Internacionais de Desenvolvimento (OFIDs), onde busca acesso ao crédito externo, participa da governança e contribui com a elaboração de políticas, e, ao mesmo tempo, tem a oportunidade de partilhar das melhores práticas internacionais nos mais diversos temas e políticas em que tais instituições se envolvem. Cabe ao MPOG representar o Brasil em OFIDs tais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, o Banco Africano de Desenvolvimento, a Corporação Andina de Fomento - CAF, o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola - FIDA, o Fundo Financeiro de Desenvolvimento da Bacia da Prata – FONPLATA, etc. Ademais, o MPOG também gerencia a carteira local de todos os OFIDs que realizam operações no país, inclusive do Banco Mundial e, ainda, das agências internacionais de desenvolvimento, das quais não participa da governança, tais como a Agência Internacional de Cooperação Japonesa - JICA, Agência Alemã de Desenvolvimento - KfW, Banco Japonês para Cooperação Internacional - JBIC, Agência Francesa de Desenvolvimento - AFD, etc.

Desde 2009, o MPOG centraliza os pagamentos obrigatórios e voluntários aos OFIDs financeiros e aos quase trezentos organismos não financeiros dos quais o governo brasileiro participa. Nesse papel, cabe zelar para que as contribuições internacionais a todos os Organismos estejam legalmente regularizadas e condizentes com os parâmetros da política orçamentária.

Por fim, e não menos importante, a Ministra do MP possui assento no Conselho de Ministros, órgão deliberativo máximo da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Em razão disso, e da participação oficial em outros colegiados da Câmara, como o Comitê de Financiamentos e Garantias (COFIG) e o Grupo Executivo do Comércio Exterior (GECEX), ganha vulto a contribuição do Ministério na condução da política nacional de comércio exterior, voltada a promover o desenvolvimento brasileiro.

Isso tudo contribui para levar o país a um crescente protagonismo na conjuntura internacional, fazendo-nos assumir posturas cada vez mais determinantes e influentes.

#### **4.2.10 Formular diretrizes, coordenar e definir critérios de governança corporativa das empresas estatais federais (DEST)**

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST), atua sobre as empresas em que a União, direta ou indiretamente, detém a maioria do capital

social com direito a voto, ou seja, as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas, denominadas empresas estatais. Estas são pessoas jurídicas de direito privado e estão organizadas, em sua maioria, sob a forma de sociedades de capital por ações e de empresas públicas. Encontram-se, ainda, entre as subsidiárias e controladas dessas empresas, sociedades civis ou por cotas de responsabilidade limitada.

O DEST é responsável pela elaboração do Programa de Dispendios Globais – PDG – e da proposta do Orçamento de Investimentos – OI – das empresas em que a União detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social. Cabe ao DEST o acompanhamento e disponibilização das informações econômico-financeiras das empresas estatais, bem como se manifestar sobre os pleitos das empresas estatais, no que se refere à política salarial, aprovação e eventuais modificações nos planos de previdência dessas empresas e seu quantitativo de empregados.

O aperfeiçoamento da gestão administrativa, através do aumento da eficácia e transparência na atuação das empresas estatais federais, também tem orientação e motivação do Departamento, em busca permanente do fortalecimento das empresas do Governo. Portanto, cabe ao Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais articular e induzir boas práticas de gestão junto às estatais, aperfeiçoando a atuação da União enquanto acionista das empresas federais, com vistas a potencializar os investimentos em benefício da sociedade.

#### **4.2.11 *Desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas (ENAP)***

A alta qualificação dos quadros da administração pública é fundamental na sustentação das políticas, dos serviços e da aplicação dos recursos públicos. Em razão disso, cada vez mais são exigidos do servidor público esforços e competências diversificadas, com maiores exigências de responsabilidade, autonomia, adaptabilidade, cooperação, relacionamento e comunicação. São fatores preponderantes gerar capacidade de análise crítica e de inovar, buscando uma postura propositiva do servidor público.

Cabe ao Estado garantir a profissionalização e o desenvolvimento dos agentes públicos, visando ao alto rendimento da administração pública a fim de obter resultados para a sociedade.

#### **4.2.12 *Universalizar o uso de informações estatísticas e geocientíficas (IBGE)***

A produção de informações estatísticas e geocientíficas públicas, confiáveis, atualizadas e comparáveis, nacional e internacionalmente, é essencial para subsidiar os centros decisórios de governo na identificação dos principais problemas de natureza socioeconômica, demográfica, geográfica

e ambiental, bem como no desenho de políticas públicas e na aferição de ações da administração pública. O desafio consiste em ampliar a abrangência temática de pesquisas e estudos estatísticos e geocientíficos e ampliar a cobertura espacial e territorial das informações produzidas.

## Ações de Sustentação

### ***4.3.1 Modernizar e racionalizar processos e sistemas estruturadores***

O Ministério do Planejamento é órgão central e possuidor de atribuições de coordenação e gestão de diversos sistemas estruturadores da Administração Pública Federal. Entre estes, encontram-se os sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais. Assim, cabe ao MP definir os parâmetros de desempenho e de organização desses sistemas, atividade intrínseca da gestão.

Para atingir os objetivos de fortalecimento da governança e de ampliação da capacidade institucional da Administração Pública, torna-se fundamental a implantação em larga escala das melhores práticas de gestão na APF. Para tal, o MP estabelecerá metas quantitativas e qualitativas para cada um desses sistemas, a serem observadas por todos os seus respectivos órgãos setoriais no planejamento e execução das suas atividades.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deve posicionar-se de forma pró-ativa e colaborativa neste esforço para esta implantação nos órgãos setoriais. Desta maneira, amplia-se também a adoção efetiva dos normativos expedidos pelo MP, uma vez que o serviço de consultoria possui, intrinsecamente, caráter pedagógico. Além disso, o contato com as diferentes realidades da APF proporciona valiosos insumos para o aperfeiçoamento dos referidos normativos.

### ***4.3.2 Adotar as melhores práticas de gestão e governança, eliminando gargalos críticos dos processos e fluxos administrativos***

Para que uma organização atinja seus objetivos finalísticos, é imprescindível que ela conte com processos de apoio eficazes. Frequentemente, falhas nesses processos ocasionam prejuízos na execução da estratégia do órgão. Estas falhas podem ser causadas por inúmeros fatores, tais como: emprego de procedimentos inadequados ou obsoletos, insuficiência dos perfis profissionais adequados, acordos de nível de serviço precariamente definidos e inadequação dos sistemas de informação existentes. Assim, este objetivo visa identificar e sanar um conjunto relevante de deficiências críticas dos processos e fluxos administrativos do Ministério, implementando as ações gerenciais necessárias para tal. O impacto gerado por estas ações deve trazer

ganhos mensuráveis aos processos finalísticos e ser visivelmente percebido pelas autoridades do Ministério.

Além disso, o fato de o Ministério do Planejamento adotar uma determinada boa prática agrega credibilidade ao respectivo processo. Sendo órgão central, não é possível sustentar a recomendação de práticas, regulamentações ou normativos se o provedor não a aplica em sua própria gestão. Nessa situação, tanto a prática em si quanto a capacidade do provedor certamente são questionadas.

Por fim, a adoção de uma determinada prática internamente é de extrema valia para o amadurecimento. A implementação da prática no âmbito do MP, previamente à sua disponibilização, permitirá a sua validação. Com isso, será possível analisar a real agregação de valor proporcionada pela prática; os possíveis desafios à sua implementação; o volume de recursos necessários para sua implantação; e os prazos esperados de implantação.

#### ***4.3.3 Aprimorar a eficiência mediante revisão de custos e de alocação de recursos***

A eficiência é princípio da Administração Pública consagrado no texto constitucional, e reforçado na visão formulada pelo Ministério. Para uma administração ser reconhecida como eficiente, é essencial a existência de práticas de gestão de custos e de alocação de recursos adequadas. Por meio destas práticas, é possível identificar quais processos e atividades – sejam realizados internamente ou contratados – consomem mais recursos. Seja por meio de uma análise intrínseca destes processos e atividades, seja por meio de balizamentos com instituições de referência, é possível identificar aqueles processos e atividades onde o Ministério encontra-se distanciado da eficiência ótima, e assim implementar as ações de melhoria necessárias para transformar este cenário. Estas ações podem envolver realocação de recursos humanos, revisão de processos, procedimentos e normativos, capacitação de pessoas e informatização de processos, entre outras.

Por meio da revisão de custos e de alocação de recursos também é possível realizar análise da economicidade das aquisições do Ministério, confrontando-as com os referenciais de mercado e dos demais órgãos da Administração Pública. À luz destas informações, deve-se desenhar plano de ação para implementar as melhorias necessárias para transformar este cenário. Estas ações podem envolver renegociação de contratos, participação em compras compartilhadas, substituição – parcial ou total – de fornecedores e revisão dos requisitos estabelecidos para aquisição.

#### **4.3.4 Aperfeiçoar a gestão da informação e do conhecimento e os mecanismos de comunicação e transparência**

A boa gestão pública pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser efetivamente exercido pela sociedade e, nesse sentido, a administração pública deve propiciar transparência dos seus atos. Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da administração pública e sobre a execução das suas ações e resultados produzidos, disponibilizando informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e trabalhadas. O Estado deve disponibilizar espaços institucionais de interlocução e legitimação com os cidadãos e setores da sociedade, não como ato de benevolência, mas em atendimento a uma condição fundamental para o adequado funcionamento da administração pública em regimes democráticos modernos.

Numa organização moderna também se faz preponderante a eficiência de sua comunicação interna e externa e da gestão do conhecimento. Possibilitar que a comunicação seja fluida por todo o Ministério é condição primordial para elevar a capacidade de realizar ações coordenadas e gerar sinergia. Acumular o conhecimento é gerar processo histórico e garantir a continuidade de políticas públicas influenciando diretamente na melhor alocação dos recursos.

#### **4.3.5 Desenvolver cultura institucional voltada à excelência e ao alto nível de satisfação dos públicos interno e externo**

O alicerce de qualquer organização é a sua cultura. Em organizações governamentais, que lidam essencialmente com ativos intangíveis, essa relação é ainda mais forte, e é determinante essencial do seu desempenho. Desta maneira, gerir a cultura torna-se elemento fundamental para a gestão estratégica.

Para atingir os objetivos expressos neste plano, é imprescindível o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à excelência e ao cidadão. Isso permitirá clarificar aos servidores do MP quais valores – e por consequência, qual comportamento – devem guiar a sua atuação, inclusive a sua tomada de decisão. Além disso, o desenvolvimento desta cultura permitirá aumentar o nível de integração das diversas áreas do Ministério, ao estabelecer um conjunto de princípios comum e observado por todos.

A obtenção de alto nível de satisfação quanto aos serviços prestados é uma característica inequívoca de organizações voltadas para a excelência. Graus elevados de satisfação significam, via de regra, que a organização obteve êxito em diversos aspectos da sua gestão, tais como: i) conseguiu compreender adequadamente as necessidades e expectativas de seu público-alvo; ii) conseguiu desenvolver processos de trabalho que gerem produtos que atendam às necessidades e expectativas identificadas; iii) conseguiu sustentar a execução destes processos, realizando satisfatoriamente, entre outros, a gestão de capacidade e a gestão de pessoas. Por todas estas razões, a avaliação da satisfação com os serviços prestados é um excelente termômetro do desempenho de uma organização. Deriva-se disto também que a obtenção de baixos índices de satisfação sinaliza a existência de alguma falha nos seus processos de gestão.

A prestação de serviços permeia o Ministério do Planejamento. Há pelo menos quatro diferentes públicos-alvo destes serviços: i) os próprios servidores e autoridades do Ministério; ii) organizações da APF; iii) os demais entes federativos; iv) particulares. Entre os serviços prestados para os servidores e autoridades, encontram-se os administrativos (recursos humanos, aquisições, viagens etc.) e os de tecnologia da informação (suporte técnico, desenvolvimento de sistemas, fornecimento de computadores etc.). Entre aqueles prestados para organizações da APF, estão os serviços de gestão de informações (recursos humanos, aquisições, planejamento, orçamento, convênios etc.), os serviços de orientação normativa (elaboração de normativos e esclarecimentos a seu respeito) e os serviços de consultoria. Já entre os serviços prestados aos demais entes incluem o apoio técnico ao acesso ao crédito externo, bem como o apoio na gestão de sistemas e na coordenação colegiadas dos temas relacionados a Gestão Pública. Por final, quanto aos serviços aos particulares, destacam-se os referentes à gestão do patrimônio da União e o processamento de pedidos de informação segundo a Lei de Acesso à Informação.

A existência de um amplo leque de serviços prestados, para diferentes públicos-alvo, envolvendo praticamente todas as unidades organizacionais do Ministério, valida e reforça a importância deste objetivo. De fato, a avaliação da satisfação quanto aos serviços contribuirá muito para a avaliação do desempenho da instituição, e será uma valiosa ferramenta para a melhoria contínua.

Ministério do  
**Planejamento**

