

IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Ceres Alves Prates

Alexandre Borges Afonso

1. DISTRITO FEDERAL: DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS E DESAFIOS

Brasília completou 49 anos no dia 21 de abril passado. Não obstante seus poucos anos de vida, a cidade cresceu muito mais depressa do que se planejara quando da sua construção. Capital da república, Brasília fez crescer o imaginário popular como cidade de oportunidades para todas as pessoas. A realidade, contudo, é sempre menos acolhedora. Diversas favelas e ocupações irregulares se espalharam num ritmo muito maior que a capacidade dos governantes públicos em atender às demandas por habitação, saúde, segurança.

A resposta para o crescimento desordenado da cidade foi a retirada das invasões e a acomodação das pessoas de menor renda em cidades-satélites à Capital. Assim nasceram Ceilândia, Santa Maria, Riacho Fundo entre diversos outros aglomerados. A classe média, insatisfeita com a idéia de moradia distante do Plano Piloto, e aproveitando a falta de uma política racional de ocupação do solo, fez crescer o número de condomínios irregulares, situação que se agravou ao longo dos últimos anos.

Se a pressão por habitação ainda aflige a cidade, o que dizer da pressão por oferta de emprego. As cidades-satélites não conseguiram, em sua maioria, criar condições para a atração de investimentos e, conseqüentemente, geração de emprego e renda. Assim as cidades-satélites se transformaram em cidades-dormitórios, ou seja, as pessoas trabalham em Brasília e se dirigem para as cidades-satélites ao final do dia. Boa parte dos investimentos do Governo do Distrito Federal vai para o Plano Piloto, área de concentração

de atividades econômicas e reunindo hoje 70% dos empregos do Distrito Federal, conforme demonstra o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social, documento base da candidatura do governo Arruda & Paulo Octavio.

Afora os problemas do próprio Distrito Federal, a situação econômico-social do Entorno, uma das regiões menos desenvolvidas do país, é especialmente grave. De acordo com dados do IBGE, a população desses municípios já soma quase um milhão e duzentos mil habitantes e tem um PIB médio anual per capita de pouco mais de R\$ 3.600,00 configurando um contraste extremo em relação à Brasília, que possui renda quase cinco vezes maior.

Os dados da Organização das Nações Unidas reforçam a preocupação. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal-Renda (IDHM-R) do Entorno é o menor entre todas as regiões metropolitanas do Brasil (0,665). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal médio (IDH-M) das cidades que compõem a região, estimado em 0,749, está em patamares próximos ao de municípios que se encontram entre os 50% menos desenvolvidos do país. Água Fria de Goiás (GO) e Mimoso de Goiás (GO), por exemplo, têm seus IDH municipais medidos em, respectivamente, 0,695 e 0,664, sendo comparáveis às taxas de cidades localizadas nas regiões sabidamente menos desenvolvidas do país, como o semi-árido nordestino e pontos isolados da Amazônia.

A dependência econômica das cidades-satélites e do Entorno do Distrito Federal em relação ao Plano-Piloto, a inexistência de empregos formais, a ineficiência dos serviços de saúde e segurança, incapazes de atender às demandas provenientes de todas essas cidades contribuem para tornar o Distrito Federal uma região de grandes desigualdades sócio-econômicas, com sérias conseqüências para a qualidade de vida de toda a população.

2. O HISTÓRICO DO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA DO DF: O INCHAÇO DA MÁQUINA PÚBLICA E A AUTO-REFERÊNCIA

A organização administrativa do Governo do Distrito Federal, em 31 de dezembro de 2006, era composta nada mais, nada menos de 98 órgãos e entidades assim distribuídos: 3 Órgãos Especiais, 1 Corregedoria Geral, 33 Secretarias de Estado, 29 Administrações Regionais, 07 Autarquias – sendo uma em regime especial, 7 Empresas Públicas, 6 Fundações, 5 Órgãos Relativamente Autônomos e 3 Sociedades de Economia Mista. Como se percebe, o inchaço das estruturas administrativas do DF é bastante visível e o resultado direto é a sobreposição de funções. Para entender o processo de organização administrativa do DF vamos retornar no tempo e identificar os momentos de sua estruturação.

O primeiro processo de reestruturação administrativa do Governo do Distrito Federal foi promovido pela Lei Federal 4.545, de 10 de dezembro de 1964, que previa uma estrutura com 29 órgãos/entidades, sendo 2 Órgãos Especiais, 9 Secretarias, 5 Fundações, 3 Empresas Públicas, 2 Sociedades de Economia Mista e 8 Administrações Regionais.

O crescimento da estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal nos anos 70 e 80 ocorreu de forma lenta e gradativa, em função da demanda por novos serviços pela população do Distrito Federal e Entorno. Em 1993, a Lei Distrital 408, de 13 de janeiro, promoveu outra grande reestruturação administrativa. Esta Lei, combinada com diversas outras leis de menor impacto, modificou sobremaneira a estrutura do Governo do Distrito Federal que passou a se constituir de 3 Órgãos Especiais, 16 Secretarias, 19 Administrações Regionais, 6 Autarquias, 9 Empresas Públicas, 3 Sociedades de Economia Mista, 8 Fundações e 13 Órgãos Relativamente Autônomos.

Não houve grandes alterações na estrutura do GDF deste momento até o final da década da 90. Nos anos 2000, contudo, o GDF promoveu uma série de reestruturações administrativas e o resultado, no final de 2005 e que se estendeu até dezembro de 2006,

foram os surpreendentes 98 órgãos e entidades, que possuíam, só na Administração Direta, mais de quinze mil cargos comissionados, sendo 80% deles alocados nas Secretarias de Estado.

Cabe ressaltar que o grande volume de Secretarias criadas a partir do ano 2000 se deve basicamente à repartição de atividades sob a responsabilidade das Secretarias anteriormente existentes. Tantos foram as secretarias e órgãos criados que o resultado direto foi a sobreposição de funções entre vários deles. O quadro 1 abaixo (Ações x Órgãos Executores) ilustra essa situação, onde vários órgãos desempenham ações dentro de uma mesma macro-atividade:

Quadro 1: Ações x Órgãos Executores

Macroatividade	Órgão/entidade
Desenvolvimento Social	Agência de Desenvolvimento Social Secretaria de Ação Social Secretaria de Solidariedade Secretaria de Juventude
Meio Ambiente	Agência Reguladora de Águas e Recursos Hídricos Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos Secretaria de Administração de Parques e Unidades de Conservação Secretaria Extraordinária para Articulação de Assuntos Urbanísticos e Ambientais
Relações Institucionais	Secretaria de Governo Secretaria de Assuntos Parlamentares e Relações Políticas Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais e Cooperação entre Poderes
Desenvolvimento Econômico	Agência de Desenvolvimento Econômico e Comércio Exterior Secretaria de Desenvolvimento Econômico Secretaria de Articulação para o Desenvolvimento do Entorno

É passível que uma mesma macro-atividade comporte um ou mais órgãos. Mas a existência de 4 órgãos distintos para tratar da temática “desenvolvimento social” denota claro excesso de subdivisões administrativas, com forte tendência à desagregação de ações. Para que isto não ocorra, o acompanhamento de resultados dos projetos e ações do governo deve ser realizado de maneira eficaz, com indicações de avanços, metas e resultados alcançados. As diretrizes do governo para a atuação dos órgãos devem ser claras e expressas sob a forma de um plano de governo e desdobradas numa agenda estratégica. Nada disso foi desenvolvido nas gestões anteriores e se traduz no grande desafio do atual governo: desenvolver um modelo de gestão para resultados no Distrito Federal que otimize os recursos públicos e esteja voltado para o cidadão e não para si próprio.

Um levantamento realizado em março de 2007 pelo GDF identificou que a sua estrutura administrativa estava predominantemente voltada para si própria, deixando para segundo plano o atendimento ou prestação de serviços ao cidadão. Dados indicam que apenas 21% do quantitativo de cargos do governo estava voltado para a área finalística, enquanto 79% está voltado para as áreas-meios, distribuídos entre cargos de assessoramento e suporte.

Esta situação esdrúxula denota falta de foco e de prioridade, com a absorção da máquina pública para o desenvolvimento de atividades burocráticas, auto-referenciais, em detrimento do fortalecimento das estruturas finalísticas, que efetivamente “entregam” produtos e serviços aos cidadãos do Distrito Federal.

3. A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NO DISTRITO FEDERAL

3.1. A primeira fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados no DF

É neste cenário de ajustes, desafios e necessidade de modernização da máquina pública distrital que se insere a implantação da primeira fase do Modelo de Gestão para Resultados no Distrito Federal, baseado na metodologia do Governo Matricial, que se caracteriza como uma metodologia de governança em redes e no gerenciamento intensivo de resultados a partir de “nós de contribuição” dos vários órgãos e unidades de governos, e também de demais parceiros, em prol de uma determinada Agenda Estratégica.

O Modelo de Gestão para Resultados do DF teve seu início em fevereiro de 2007, com a publicação do Decreto No 27.691, 06/02/07, cujo conteúdo previa as seguintes ações: i) dotar as ações de governo de seletividade e foco estratégico; ii) promover a transparência e o controle social; iii) promover a eficiência e a racionalização dos gastos públicos; e iv) promover a valorização e profissionalização dos servidores com base em resultados.

Para a implantação desta primeira fase do Modelo previa-se o desenvolvimento de duas grandes etapas. A primeira delas trata da formulação e validação pelo governo e pela sociedade da Agenda Estratégica do Governo; a definição das estruturas organizacionais das secretarias e demais órgãos e entidades para a execução da Agenda; e a adoção de medidas de racionalização administrativa como, por exemplo, redução de cargos comissionados e devolução de imóveis alugados com vistas à geração de saldo para investimento. A segunda etapa previa o alinhamento estratégico das secretarias e demais unidades administrativas aos projetos estratégicos do governo, ou seja, à própria Agenda Estratégica; o desenvolvimento da sistemática de monitoramento e avaliação, com elaboração do painel de controle do governo e a consolidação de uma sala de situação; e a pactuação de resultados mediante celebração de termos de compromisso.

3.1.1. A definição da Agenda Estratégica

A primeira das duas grandes etapas da 1ª Fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados está concluída. A Agenda Estratégica foi definida a partir das diretrizes e compromissos assumidos no Plano de Desenvolvimento Econômico e Social e o resultado pretendido é tornar o Distrito Federal referência de desenvolvimento com igualdade social. Para tanto serão realizadas quatro macro-metas mobilizadoras: a) redução das desigualdades, desenvolvimento humano e social; b) desenvolvimento urbano ordenado e sustentabilidade ambiental; c) crescimento, inovação e competitividade, geração de emprego e renda; e d) equilíbrio fiscal, gestão para resultados, eficiência e qualidade dos serviços e do atendimento públicos. Estas 4 macro-metas mobilizadoras receberam o codinome de Pessoas; Cidades; Setor Produtivo e Governo, respectivamente, e foram definidas a partir de inúmeras entrevistas com os Secretários de Estado e dirigentes da administração indireta a partir do cotejamento entre os “planos de ação” dos secretários das diversas pastas e o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social.

Para o alcance das metas mobilizadoras foram definidos 21 projetos estratégicos, a saber: 1) Parque Tecnológico Capital Digital; 2) UnB nas Cidades Satélites; 3) Dentista na Escola; 4) Erradicação do Analfabetismo; 5) Escolas Técnicas; 6) Cartão Saúde; 7) Cidade dos Meninos; 8) Escola Modelo; 9) Vilas Olímpicas; 10) Copa 2014; 11) Centro Administrativo; 12) Metro Gama – Plano Piloto; 13) Parque Burle Marx e Taguaparque; 14) Postos Policiais Comunitários; 15) Setor Noroeste; 16) Regularização dos Condomínios; 17) Pólos de Agricultura Orgânica; 18) Revitalização da Orla do Lago; 19) Ciclovia e Acessibilidade; 20) Tendas Culturais; e 21) Cidade do Agronegócio. Estes projetos foram detalhados em oficinas de planejamento individuais com a participação do gerente e gerente adjunto de cada projeto, representantes da secretaria primária e demais secretarias e órgãos intervenientes e representantes da Seplag, com vistas à identificação de escopo, objetivos, atores de interesse (stakeholders), possíveis gargalos na implementação, cadeia de valor (insu- mos, ações, produtos e impactos), e definição de plano de ação e

caminho crítico do projeto (modelo representativo de interdependência entre ações para o alcance dos resultados pretendidos).

A figura 1 (Agenda Estratégica de Governo) abaixo ilustra a visão de governo, as metas mobilizadoras e os projetos estratégicos definidos para o alcance da visão de futuro do GDF.

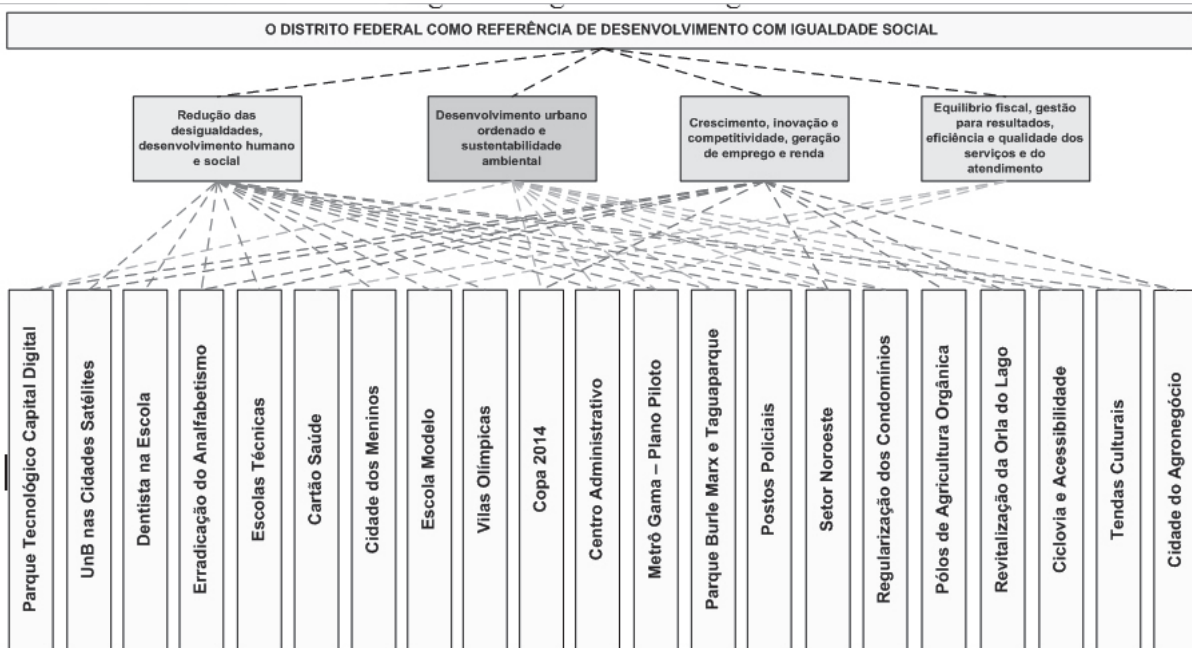


Figura 1: Agenda Estratégica de Governo

3.1.2. A definição das estruturas organizacionais e a racionalização administrativa

A definição das estruturas organizacionais das Secretarias de Estado foi outra ação de suma importância da primeira fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados. Por determinação do Governador, conforme a situação financeira assim exigia, as estruturas foram estabelecidas num contexto de intenção de corte da ordem de 40% dos cargos comissionados. Este parâmetro de corte não foi implementado de forma linear, ou seja, determinadas secretarias tiveram cortes maiores ou menores de acordo com as suas respectivas situações dentro do contexto geral. Vale ressaltar que diversas secretarias (Secretaria de Justiça e Cidadania e Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho, principalmente) contavam com a força de trabalho de funcionários contratados pelo Instituto

Candango de Solidariedade (ICS). Com o encerramento do contrato do GDF com o ICS, estas Secretarias perderam grande contingente de funcionários. Nesse sentido, algumas secretarias, ao invés de cortarem seus cargos comissionados, tiveram incrementos para compensar perdas como a mencionada anteriormente. De maneira geral, o GDF conseguiu cortar 33% dos custos e 42% do quantitativo de cargos comissionados.

No que diz respeito à metodologia para a definição das estruturas organizacionais, o ideal é que se realizasse o planejamento estratégico, com detalhamento da cadeia de valor (o que se faz, para quem, como e quais resultados se pretende alcançar) de cada uma das secretarias antes da definição das suas estruturas. Contudo, a necessidade de ajuste das contas públicas do DF prevaleceu e a definição dos campos de atuação de cada uma das secretarias foi delimitado em rito sumário para propiciar a nomeação de pessoas e o efetivo funcionamento da máquina estatal. Nesse sentido, eventuais ajustes nas estruturas organizacionais das secretarias serão realizados quando do alinhamento estratégico (veja item 3.3 abaixo), etapa em curso desde o início de julho com previsão de término em novembro deste ano.

Além da redução dos cargos comissionados, diversas outras ações de racionalização administrativa foram implantadas, com destaque para a revisão de contratos, devolução de inúmeros imóveis locados e redução de despesas com passagens e locomoção e combustíveis. A tabela 1 abaixo ilustra as principais economias obtidas nos seis primeiros meses do ano de 2007.

Detalhamento da Despesa	Economia
Combustível/Peças/Serviços	R\$ 3.705.112,50
Contratos Continuados de Prestação de Serviços	R\$ 32.799.119,58
Passagens e Despesas com Locomoção	R\$ 7.525.820,95
Locação de Veículos	R\$ 4.177.939,00
Serviços de Informática/ Processamento de Dados	R\$ 100.000.000,00
Locação de Imóveis	R\$ 3.126.380,27
Serviços Terceirizados	R\$ 88.800.000,00
Cargos em Comissão	R\$ 74.425.161,25
TOTAL	R\$ 314.559.533,55

Tabela 1: Economia com despesas em ações de curto prazo (janeiro a junho de 2007)

3.1.3. O alinhamento estratégico das Secretarias

Conforme visto anteriormente, a definição das estruturas organizacionais do GDF foi realizada em rito sumário, sem a possibilidade de uma discussão mais aprofundada sobre o papel de cada uma das Secretarias dentro do contexto dos diversos órgãos e unidades do GDF. Concluída a definição básica de cada secretaria para início do funcionamento efetivo da máquina pública, o passo seguinte e necessário é o aprofundamento da discussão dos papéis e responsabilidades das diversas secretarias que compõem o governo do Distrito Federal. Nesse sentido, a Seplag está coordenando a realização de oficinas de planejamento estratégico desde meados de 2007 com resultados bastante satisfatórios. O resultado pretendido é a definição da missão e visão de futuro, o estabelecimento da cadeia de valor das secretarias, a definição de plano de ação alinhado aos projetos estratégicos de governo, e a formalização de todo o processo em termos de compromisso de resultados (contratos de gestão).

3.1.4. A ação matricial dos Gerentes de Projeto

Um dos principais pontos que diferencia a implantação do Modelo de Gestão para Resultados no DF de diversas outras iniciativas públicas de implantação de agendas estratégicas é o caráter matricial atribuído aos gerentes e gerentes adjuntos dos projetos estratégicos, conforme pode ser visualizado na interseção dos projetos com as diversas secretarias, conforme figura 2 abaixo.



Os 21 projetos definidos na Agenda Estratégica do GDF serão implantados por gerentes e seus respectivos adjuntos a partir da utilização da estrutura organizacional da máquina pública do DF. Ou seja, os gerentes não terão à sua disposição equipes técnicas nem infra-estrutura organizacional próprias. Nesse sentido, utilizarão a estrutura e equipes das diversas secretarias e unidades do governo envolvidas com a implantação dos projetos. Portanto, o papel fundamental do gerente é articular com os diversos órgãos do GDF para construção de sinergia intra e extra governo com vistas a viabilizar a implantação das ações conforme planejado para cada projeto.

Outra ação de suma importância é monitorar e promover a execução das ações a cargo dos diversos atores envolvidos com o projeto, garantindo que obstáculos não impeçam o efetivo alcance dos resultados pretendidos. O gerente é, portanto, o guardião e o principal responsável pelo cumprimento das metas acordadas no Termo de Compromisso de Resultados. Para tanto, contará com o apoio do Governador e da Secretaria de Governo, que, a partir das reuniões do Comitê Gestor, tomarão as medidas corretivas necessárias para o alcance dos resultados de cada projeto e, assim, o cumprimento da Agenda Estratégica.

3.1.5. Avaliação dos Resultados Estratégicos de Governo

3.1.5.1. O Papel do Comitê Gestor e do Conselho de Políticas Públicas

O Conselho de Políticas Públicas, o Comitê Gestor de Projetos e a Central de Resultados compõem o Sistema de Monitoramento e Avaliação do Modelo de Gestão para Resultados.

Neste contexto, cabe ao Conselho de Políticas Públicas, composto por pessoas de reconhecida capacidade pública, política ou social, exercer a função de instância de prestação de contas e interlocução com a sociedade, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da Agenda Estratégica de Governo.

O papel do Comitê Gestor é promover a efetiva implementação da Agenda Estratégica, mediante acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos projetos estratégicos e cumprimento dos termos de compromisso dos projetos e secretarias. Este Comitê é composto pelo Governador do Distrito Federal, que o presidirá, pelo Vice-Governador, pelo Secretário de Governo, pelos Gerentes de Projetos Estratégicos e pelos titulares das Secretarias e demais órgãos e entidades signatários de Compromisso de Resultados.

3.1.5.2. A Sala de Situação e a Central de Resultados

A Sala de Situação é a representação física do local de acompanhamento estratégico das ações de governo. No Distrito Federal, a sala de situação é a representação da sala do governador, vice e secretários sediada no Centro Administrativo em Taguatinga – o Buritinga. É lá que as principais decisões de governo são tomadas. Não obstante este fato, a sala de situação para assim ser caracterizada, necessita que a alta cúpula de governo tenha informações reais e a tempo sobre o que está acontecendo de mais importante no governo, seja no âmbito dos projetos estratégicos ou das secretarias de estado. É nesse momento que entra em campo a Central de Resultados, que segundo o Decreto No 27.691, de 06 de fevereiro de 2007, “constitui um conjunto de ações e instrumentos voltados ao monitoramento e avaliação intensivos de resultados e ações estabelecidos nos compromissos de resultado”. Segundo este Decreto, a Central de Resultados gerará informações gerenciais, sob a forma de um painel de controle, para subsidiar decisões corretivas que garantam a realização da Agenda Estratégica, bem com a prestação de contas à sociedade.

O painel de controle pode ser disponibilizado em diversas mídias ou ferramentas, desde banners ilustrativos a sistemas sofisticados de acompanhamento de projetos e ações ilustrados em telas de plasmas ou LCD. Não importa qual seja a mídia/ferramenta utilizada, o fundamental é que o painel de controle permita o acompanhamento real e a tempo dos principais resultados e tomada de decisões pela cúpula de governo.

A “inauguração” da Sala de Situação se deu em junho de 2007 com a disponibilização de dois banners sobre as mesas do governador e vice, informando os principais resultados alcançados pelos projetos estratégicos, conforme figuras 3 e 4 abaixo.

Sistema de Monitoramento de Projetos Estratégicos de Governo

Projetos	Objetivos	Integração Projetos - Governo	Execução Física em 2007						Acumulado			
			Maio		Ações em Junho		Previsão	Realizado	Situação	Meta Realizada	Média em %	Situação
			Ações Principais									
1. Erradicação do Analfabetismo	Alfabetizar a população na faixa etária entre 15 e 59 anos declarada analfabeta na PNAD		Celebrar convênio com o ALFASOL Firmar acordo com Universidades e demais parceiros		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
2. Escolas Técnicas	Conceder 7 mil bolsas em cursos profissionalizantes para alunos da Rede Oficial		Celebrar convênios com escolas e demais parceiros Divulgar o projeto		50%	50%	50%	0%	50%	83%		
3. Dentista na Escola	Realizar ações em saúde bucal junto aos Alunos do Ensino Fundamental da Rede Oficial		Elaborar o termo de cooperação técnica - SE e SES Integrar dos bancos de dados SE e SES		100%	82%	100%	75%		100%		
4. UnB nas Cidades	Implantar 2 Campi, ampliar 1 Campus e construir 8 Pólos da UnB		Definir os lotes para a implantação do projeto Definir o perfil dos Campi e Pólos		33%	33%	33%	0%	33%	88%		
5. Regularização dos Condomínios	Adequar 317 condomínios à legislação, possibilitando a legalização dos lotes		Nomear a Comissão Permanente de Regularização Criar base de dados das áreas a serem regularizadas		90%	85%	90%	73%		94%		
6. Parques Burle Marx e Taguaparque	Implantar os parques Burle Marx e Taguaparque		Definir a poligonal do Taguaparque Definir a poligonal do Burle Marx		50%	50%	50%	20%		80%		
7. Capital Digital	Implantar um Parque Tecnológico com foco em TI e Comunicação		Obter a aprovação da SEDUMA para licença ambiental Liberar recursos para infra-estrutura		100%	100%	100%	100%		100%		
8. Centro Administrativo	Construir o Centro Administrativo do GDF para abrigar de 15 a 17 mil servidores		Estruturar o negócio sob a modalidade de PPP Alterar o Decreto do Conselho Gestor da PPP		40%	40%	40%	100%		100%		
9. Vilas Olímpicas	Criar 20 centros esportivos em áreas de IDH reduzido		Elaborar o Projeto básico para construção de 6 Vilas Elaborar o Edital de Licitação para construção de 6 Vilas		100%	100%	100%	100%		100%		
10. Escola Modelo												
11. Cidade dos Meninos												

● desempenho conforme esperado ● desempenho demanda precaução ● desempenho abaixo do esperado

Figura 3: Resultados consolidados dos Projetos Estratégicos no mês de junho de 2007

Sistema de Monitoramento de Projetos Estratégicos de Governo

Projetos	Objetivos	Integração Projetos - Governo	Execução Física em 2007				Acumulado Máxima em %	Situação
			Método	Ações Principais	Realizado	Previsão		
12. Copa 2014	Habilitar o DF a ser uma das sedes da Copa 2014	●	---	Executar a contratação do projeto executivo da reforma do Estádio Mané Garrincha <small>* Realizar projeto para tubo</small>	50%	50%	---	●
13. Orla do Lago	Implementar e revitalizar os Pólos prioritários da Orla do Lago	●	100 %	Elaborar termos de referência para os demais Pólos e desenvolver estudos de Viabilidade, projeto arquitetônico e executivo - Pólo 3	100%	33%	---	●
14. Setor Noroeste	Implantar setor habitacional para 40 mil pessoas	●	---	Regularizar a situação fundiária - área de expansão e elaborar os Planos de Uso e Ocupação	14%	0%	---	●
15. Postos Comunitários de Segurança	Implantar 300 Postos Policiais, atendendo 600 mil residências	●	100 %	Licitar o Projeto Executivo e definir proposta de localização para os PCS	100%	80%	9 postos	●
16. Pólo do Agronegócio	Implantar um Pólo de Desenvolvimento em Planaltina voltado para o agronegócio	●	100 %	Estabelecer a definição fundiária para a área indicada e Equacionamento Fiscal PRO-DF II e Produzir/GO <small>* A área escolhida resolve por questões ambientais</small>	67%	10%	---	●
17. Pólos de Agricultura Orgânica	Fortalecer a agropecuária orgânica em 6 pólos e ampliar a agricultura urbana	●	---	Ampliar as instalações e a infra-estrutura Logística do Mercado Orgânico e Organizações com o mesmo fim <small>* Garantia de Projeto não realizado</small>	25%	20%	---	●
18. Ciclovias	Construir 600 km de infra-estrutura cicloviária	●	---	Construir ciclovia na DF-005 e licitar ciclovia em Itapoá e Samambala	100%	100%	4,8 km	●
19. Tendões Culturais	Implantar 16 Tendões Culturais, espaços públicos de cultura, em regiões carentes	●	---	Definir localidade para implantação das Tendões e definir o modelo físico das Tendões	43%	43%	---	●
20. Cartão Saúde					50%	50%		
21. Metrô Gama - Plano-Piloto								

Legenda ● desempenho conforme esperado ● desempenho demanda precaução ● desempenho abaixo do esperado

Figura 4: Resultados consolidados dos Projetos Estratégicos no mês de junho de 2007

3.2. A segunda fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados no DF

A segunda fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados no DF se inicia com o “repasso” do acompanhamento dos projetos estratégicos da Secretaria de Planejamento e Gestão para a Secretaria de Governo em meados do ano de 2008. Entre os principais aspectos resultantes desta decisão podem ser mencionados:

- i) maior “controle” dos projetos estratégicos, que passaram a ser “coordenados” pela Secretaria de Governo;
- ii) foco prioritário no acompanhamento operacional das ações desenvolvidas no âmbito de cada projeto estratégico, e secundário no acompanhamento de resultados (indicadores e metas de desempenho);
- iii) atendimento às agendas/demandas das diversas administrações regionais;
- iv) atendimento às demandas emergentes, notadamente àquelas afins ao Projeto Brasília Integrada, que ganharam ainda mais “envergadura” a partir da decisão anunciada pela Fifa de que Brasília será uma das cidades-sede da Copa do Mundo de 2014.

A supervisão dos projetos estratégicos pela Secretaria de Governo mudou a forma de relacionamento que se vinha adotando entre aqueles e a estrutura formal do GDF. Enquanto a Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag) atuava como facilitadora do processo de implantação dos projetos, sem, contudo, exercer controle hierárquico sobre os gerentes, a Secretaria de Governo exerce “comando” e acompanha os projetos como se estes fizessem parte, formalmente, da sua estrutura organizacional. Como resultado, por um lado os projetos se valem do “poder” exercido pela Secretaria de Governo sobre a estrutura do GDF, o que ajuda a resolver possíveis obstáculos na implantação. Por outro, os gerentes perderam o foco na atuação matricial, deixando de lado oportunidades de ação em conjunto com diversas unidades e órgãos do governo, e muitas vezes a iniciativa para conduzi-las, o que tende a ser tornar um gargalo

acaso a Secretaria de Governo comece a ter dificuldades para dar suporte às iniciativas/demandas de todos os projetos estratégicos.

Vale mencionar, também, que nesta segunda fase da implantação da Gestão para Resultados no DF, o foco no acompanhamento foi redirecionado. Enquanto os projetos estiveram sob a “coordenação” da Seplag, as reuniões de monitoramento e avaliação visavam a identificação do alcance ou não das metas definidas para cada indicador de desempenho. O foco do monitoramento, hoje, é bastante diferente. O que se acompanha é o andamento das ações, ou seja, o quanto o cronograma de execução das ações está sendo cumprido ou não. Nesse sentido, são exemplos de ações que estão sendo acompanhadas: processo de licitação para a execução dos projetos, status dos processos que visam obter licença ambiental etc.

Outro aspecto que marca esta segunda fase da implantação do Modelo de Gestão para Resultados é o atendimento às demandas das administrações regionais. O Governador Arruda é reconhecido por seu estilo de administração que objetiva ouvir os anseios da população. Nesse sentido, diversas demandas que chegam às administrações regionais são priorizadas, tais como: construção de postos de saúde; instalação de postos policiais; reforma ou construção de quadras poliesportivas; reforma e construção de escolas públicas; execução de obras de saneamento. Cabe destacar que atender às diversas demandas das administrações regionais pode ser positivo ou não. É preciso avaliar o quanto este atendimento está trazendo benefícios reais à população em detrimento ao foco na execução de projetos realmente estratégicos (mais abrangentes, com maior impacto social). Identificar o ponto de equilíbrio entre esses dois pólos é o grande desafio dos governos sociais.

O atendimento às demandas do Projeto Brasília Integrada fez com que o governo do Distrito Federal recorresse a acordos de empréstimo, tais como os obtidos junto ao BIRD (Banco Mundial), BNDES e Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), entre outras entidades. Estes recursos vão propiciar:

- a reconstrução do Estádio Mané Garrincha, que contará com projeto moderno e ficará pronto em 24 meses a

- partir do lançamento da pedra fundamental, a tempo de sediar partidas da Copa do Mundo de 2014;
- a entrega da primeira etapa do VLT (veículo leve sobre trilhos), que partirá do terminal Asa Sul e cortará a via W3 Sul, chegando até a altura da 502 Norte. Este projeto constitui iniciativa estratégica para revitalização da W3 Sul (importante via de circulação no centro da cidade de Brasília), para redução da emissão de gases poluentes e ruídos sonoros e para a redução do número de veículos em circulação (espera-se que 30% dos motoristas deixem de lado seus carros e utilizem o novo sistema de transporte público), uma vez que transportará entre 15 e 18 mil passageiros por hora;
 - a construção de novas estações do metrô, interligadas com os novos meios de transporte e com as linhas de ônibus
 - a implantação das primeiras linhas do VLT (veículo leve sobre pneus), que permitirão melhorar o tráfego e as condições de deslocamento de pessoas das regiões de maior concentração populacional (Santa Maria, Gama, Park Way, Entorno Sul) até o Plano Piloto. O corredor Gama/Santa Maria, por exemplo, atenderá a uma população aproximada de 600 mil pessoas. O sistema prevê linhas de ônibus expressas (sem interrupções) e linhas com estações de embarque e desembarque, integradas ao Metrô-DF e ao Metrô Leve na Estação Terminal Asa Sul;
 - a ampliação da Estrada Parque Taguatinga (EPTG), rodovia por onde passam 140 mil veículos todos os dias. Esta rodovia vai ganhar cinco viadutos, vias marginais, faixas exclusivas para ônibus e ciclovia, permitindo fluidez ao trânsito e melhorando a qualidade de vida dos moradores de Taguatinga, Guará, Vicente Pires e Águas Claras, entre outras.

A partir dos ajustes realizados pelo governo distrital em suas contas e do respectivo equilíbrio financeiro, o Ministério da Fazenda

aprovou o Programa de Ajuste Fiscal do GDF e aumentou em pouco mais de R\$ 900 milhões sua capacidade de endividamento, que agora passa de R\$ 1,6 bilhão para R\$ 2,5 bilhões. Vale destacar que o Governo Federal também autorizou o GDF a fechar um convênio com o Banco Mundial pelo qual US\$ 130 milhões (cerca de R\$ 250 milhões) serão injetados nos cofres locais, por meio da linha de crédito Swap, que exige, como contrapartida, a melhoria dos serviços públicos nas áreas de saúde, educação e transporte.

Objetivando acompanhar os resultados das iniciativas financiadas pelo acordo de empréstimo com o BIRD na modalidade swap, o GDF criou a Coordenação Geral do Programa de Modernização da Gestão Pública do DF (Swap-DF), com as seguintes principais atribuições:

- promover a elaboração e a compatibilização do Plano Operacional Anual do Programa;
- consolidar as programações semanais, mensais e semestrais das atividades a serem cumpridas, em cada uma das frentes de trabalho inerentes ao Programa, em seus diversos componentes, apontando seus responsáveis, interfaces existentes, momentos críticos, e construindo cronograma setorial e global detalhado;
- consolidar as informações e conclusões dos processos de monitoramento e avaliação de resultados advindos dos diferentes componentes do Programa, de forma a integrá-los, obtendo, ao longo do processo de execução e até a conclusão dos investimentos, a visão global da efetividade do Programa, tendo por base os objetivos, metas e indicadores de resultados fixados no Marco Lógico estabelecido;
- assegurar o cumprimento das diretrizes e das estratégias fixadas para consecução dos objetivos e metas do Programa;
- estabelecer normas e procedimentos complementares, quando necessário, para a execução das ações do Programa;

- assegurar que medidas corretivas necessárias sejam tomadas de maneira a cumprir com os requisitos fiduciários do empréstimo;
- atuar como elo de interface e interlocutor do Governo do Distrito Federal e o Banco Mundial, relativamente às questões e ações administrativas, técnicas e financeiras resultantes da execução do Programa e preparação de relatórios executivos;
- facilitar as missões de supervisão do Banco Mundial e trabalhar em conjunto com o Banco para otimizar os resultados e o impacto da operação;
- administrar as informações gerenciais, inerentes ao Programa, perante as unidades co-executoras, assegurando o pronto e adequado fornecimento de dados e informações pertinentes às instâncias de Governo e ao Banco Mundial;
- assegurar a manutenção de acervo de registros históricos que preservem a memória da implantação do Programa.

Como visto acima, a atuação desta Comissão será fundamental para que as ações previstas no acordo de empréstimo swap sejam cumpridas e o GDF possa alcançar os objetivos do Programa.

4. CONCLUSÃO

Os primeiros anos da implantação da Gestão para Resultados no DF serviram como aprendizado para toda a equipe técnica de governo. Problemas de entendimento do papel a ser exercido pelas secretarias de estado e pelas gerências ocorreram e ainda ocorrem. Não obstante, o monitoramento efetivo dos resultados acordados nos Termos de Compromisso e o regular funcionamento do Modelo de Gestão, com papel essencial a ser exercido pelo Comitê Gestor, tendem a dirimir possíveis divergências. Mudanças de cultura sempre trazem consigo dificuldades operacionais de curto prazo, mas

os resultados de médio e longo prazos tendem a ser muito mais expressivos e o GDF parece estar disposto a pagar esse preço.

O atual governo distrital demonstrou coragem e determinação para aplicação de medidas duras, impopulares a curto prazo, mas que agora recolocam o DF no rumo do crescimento. A implantação do Modelo de Gestão para Resultados é um importante passo para a modernização da gestão do DF e contribuirá, sem bem implantado, de maneira decisiva para tornar o Distrito Federal referência de desenvolvimento com igualdade social. Para tanto, o GDF traçou a sua visão de futuro, estabeleceu prioridades, definiu objetivos, elencou projetos estratégicos, e agora se dedica à difícil tarefa de implementação das ações e ao monitoramento e avaliação dos resultados. É nesse ponto que governos competentes se destacam em relação a governos apenas bem intencionados. Fazer acontecer os resultados desejados é o divisor de águas entre uma boa e má gestão.

É inegável que avanços importantes foram realizados. O processo de desenvolvimento, contudo, ainda está só no começo. Orientar-se por uma Agenda Estratégica clara e de conhecimento de todos, atuar de forma integrada e coordenada, ter foco na condução e no acompanhamento dos programas, projetos e iniciativas estratégicas, e tomar as medidas corretivas a tempo são condições para o alcance de resultados que não se restringem a um momento específico. Esse é o verdadeiro desafio dos governos que pretendem promover o desenvolvimento e garantir qualidade de vida para toda a população. E Brasília, diga-se de passagem, vai muito bem, obrigado!

