

IBGP

INSTITUTO BRASILEIRO DE
GOVERNANÇA PÚBLICA

#1

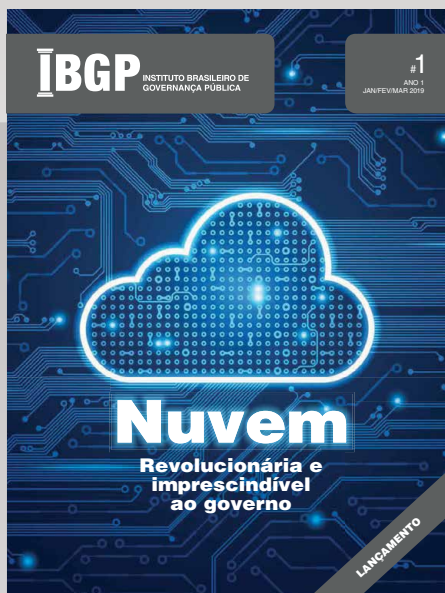
ANO 1
JAN/FEV/MAR 2019
DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



Nuvem

**Revolucionária e
imprescindível
ao governo**

LANÇAMENTO



- 3 EDITORIAL
- 4 ENTREVISTA
- 6 A GOVERNANÇA EM FOCO
- 8 MATÉRIA DE CAPA
- 14 GOVERNANÇA DE PESSOAS
- 17 METODOLOGIAS INOVADORAS



IBGP Instituto Brasileiro de GOVERNANÇA PÚBLICA

A Revista IBGP é uma publicação bimestral do Instituto Brasileiro de Governança Pública.

Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP)

SCN Quadra 1, Bloco E,
Ed. Central Park, salas 1909/1910
CEP: 70.711-903, Brasília (DF)
Tels.: (+55) (61) 3037-7600/99945-6655
E-mail: contato@ibgp.net.br
Facebook: ibgpoficial
LinkedIn: ibgp—instituto-brasileiro-de-governança-pública

Editores-chefes
Geraldo Loureiro
Diretor do IBGP
geraldol@ibgp.net.br
Carlos Augusto da Silva
Diretor do IBGP
carloslbs@ibgp.net.br

Editor, repórter e redator
Paulo Henrique de Castro e Faria (RP MTb: 4136/DF)
paulo.castro.jornalista@gmail.com

Projeto gráfico e diagramação
Ars Ventura Imagem e Comunicação
arsventura@arsventura.com.br

Representação comercial
Carlos Augusto da Silva
carloslbs@ibgp.net.br

Gráfica
Athalaia Gráfica e Editora
Setor de Indústrias Gráficas (SIG)
Quadra 6, Lote 2280, Brasília (DF)
CEP: 70610-460
Tel.: (61) 3343-4100
E-mail: athalaia@athalaia.com.br

Tiragem **1.000 exemplares**

Distribuição gratuita



Uma revista para fortalecer a governança pública

O Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) é um centro de treinamento focado na capacitação de gestores, auditores e técnicos do setor público brasileiro, de forma a contribuir com o aprimoramento da governança na administração pública do País. Seu diferencial está na qualidade e na atualidade dos programas de seus cursos e seminários, bem como na ampla experiência de seus instrutores, notáveis profissionais de diversas organizações públicas.

Tendo-se em vista a grande *expertise* que o IBGP adquiriu nos anos em que colabora para a melhoria da governança pública em entidades governamentais, que importância teria, nesse contexto já sedimentado de exitosa atuação, a edição de uma revista?

Nosso entendimento é que uma publicação assim vem ao encontro de um dos grandes objetivos do Instituto, que é o de incentivar estudos, debates e publicações sobre os temas de governança, controle, riscos e demais assuntos relacionados ao setor público. Assim, nada mais natural do que editar uma publicação periódica que embase sua missão, seu *know-how* e seus desafios, que, por sinal, são os mesmos desafios enfrentados cotidianamente pelo governo brasileiro.

Por tudo isso, apresentamos a vocês, caros leitores, a edição inaugural da Revista IBGP, publicação inicialmente trimestral, que irá fomentar assuntos e temas para seminários, cursos e encontros nos quais são debatidos, por consequência, os rumos do Brasil.

Nesta primeira edição, como matéria de capa, falamos da importância da computação em nuvem para

a área pública, desmistificando obstáculos e facilitando um diálogo em comum para o bem da governança dos órgãos e das entidades do setor público.

Nessa mesma linha, a fim de ouvir mais opiniões embasadas sobre o tema, entrevistamos Breno Costa, professor do IBGP e diretor de TI do TCU, para falar mais sobre a temática da adoção da computação em nuvem pelo governo brasileiro.

De igual modo, tratamos da relevância da área de gestão de riscos para a administração pública, ressaltando a importância dessa atividade para o País. Por fim, destacamos também a dimensão que há, para a nossa sociedade, um projeto de dimensionamento e planejamento da força de trabalho, iniciativa pioneira realizada pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), com potencial de disseminação para toda a área pública, com grandes benefícios para o Brasil.

Enfim, esperamos que vocês gostem desta edição inaugural da nossa revista. Contamos com seus comentários, elogios, críticas e sugestões de temas para debates e matérias.

Boa leitura e até lá!

Geraldo Loureiro
Presidente do IBGP





<BRENO COSTA>

Nuvem

Uma tecnologia que veio para ficar

Em 14 de setembro de 2018, em Brasília (DF), no evento “Estratégias para a Adoção de Serviços em Nuvem Computacional”, como parte do evento “Encontros IBGP”, entrevistamos Breno Costa. Na ocasião, o professor do IBGP e diretor de TI do TCU nos falou da sua experiência com a computação em nuvem e de suas expectativas sobre a possível adoção da referida tecnologia pelo País

Qual é a relevância da computação em nuvem para a área pública?

É essencial. A computação em nuvem é uma forma de provimento que já está no mercado mundial há mais de 10 anos e, durante todo esse tempo, se mostrou extremamente relevante para a área de tecnologia e para a gestão governamental. Já foi adotada por grandes corporações no mundo todo e também por governos de praticamente todos os países desenvolvidos. Países que realizam grandes operações, como Estados Unidos e Reino Unido, por exemplo, consideram fundamental o serviço em nuvem.

Por quê?

Porque nos traz uma economia de gastos, recursos e mão de obra, além de uma agilidade incomparável,

bem como um acesso mais fácil à inovação. A ideia é que, ao adotarmos a computação em nuvem, possamos fazer uma mudança até cultural no acesso público e na disponibilização de serviços essenciais para a população. É também essencial para a gestão interna dos órgãos governamentais, trazendo um avanço incrível para a máquina pública.

Quais são as dificuldades para implementar tal tecnologia na esfera pública federal?

São várias e abrangendo diversos pontos. A principal dificuldade é o desconhecimento da tecnologia que envolve “Serviços em Nuvem”. Além do fato de haver poucas organizações públicas com experiência nesse tipo de contratação. Faltam exemplos a seguir ou prioridades para dar os primeiros passos rumo a sua adoção. O principal obstáculo é a cultura organizacional.

Desde o escândalo (2013) dos grampos da agência americana NSA, que teve acesso a mensagens de diversas autoridades mundo afora, inclusive brasileiras, existe uma desconfiança de governos em adotar serviços de TI providos por empresas estrangeiras. Qual é a garantia de que o serviço de nuvem ofereça confiabilidade e sigilo para informações estratégicas dos países e, em particular, do Brasil?

É fato que as maiores empresas de TI são americanas, mas o Brasil conta hoje com normas que garantem o sigilo de dados estratégicos do governo. Defendemos que as informações essenciais para a nossa soberania nacional fiquem em solo brasileiro, para garantir a aplicação da legislação brasileira. Os órgãos públicos devem refletir se realmente há necessidade de levar dados sigilosos para a nuvem. Acreditamos que não. A necessidade premente é levar informações essenciais

para o acesso da população e para atender os princípios da administração pública, como a publicidade dos atos de governo. Nós podemos começar esse movimento focando nos benefícios imediatos com a adoção dos serviços em nuvem, mas migrando somente dados de caráter público. A maior parte dos dados que o governo utiliza são públicos. Acho que podemos protelar um pouco mais o debate sobre a disponibilização, na nuvem, de dados que causam algum impacto na nossa soberania e na segurança nacional.



BRENO COSTA é professor do IBGP e diretor de TI do Tribunal de Contas da União, responsável pelo Projeto Básico de Licitação de Serviços em Nuvem para o TCU.



Boa governança se faz com a sua eficiência na gestão e a nossa tecnologia



Com o Serasa Certificado Digital, você acaba com a burocracia, com a papelada e ainda pode assinar digitalmente documentos com validade jurídica. Deixe a nossa tecnologia trazer mais eficiência, sustentabilidade e ajudar a melhorar a sua governança. **Acesse certificadodigital.com.br** e saiba mais.



GESTÃO DE RISCOS

Benéfica ou prejudicial à administração?

Na administração estatal, são vários os fatores que podem impedir um órgão governamental de cumprir seus objetivos institucionais. A ferramenta que monitora, categoriza e traça um diagnóstico dessa situação, com as soluções para minimizar ou dirimir os problemas, é chamada de gestão de riscos. Mas até que ponto esse controle pode ser mais prejudicial do que benéfico para a esfera pública e a sociedade?

Imagine que um órgão público federal, estadual ou municipal, de modo a cumprir as disposições constitucionais, tenha de exercer um determinado papel para a sociedade, mas se veja impedido de executar sua função devido a pequenos ou grandes empecilhos. Obstáculos estes que podem ser a falta de pessoal qualificado, a ausência de capacitação dos recursos humanos, o não contingenciamento de gastos do erário, uma cultura organizacional defasada ou mesmo a ausência de competência ou visão estratégica do gestor, entre tantos outros contratemplos que entram ou tornam inoperante a administração pública. O que parece ser uma figura de retórica acaba se mostrando uma ameaça real e uma realidade bem presente para vários governos mundo afora, com recorrências que mais parecem a regra, em vez da exceção.

Para suprir tais carências e problemas, os gestores públicos têm a responsabilidade de exercer a gestão de riscos. Trata-se de uma atividade que envolve a adoção de boas práticas, tais como a gestão de ativos, recursos humanos e orçamentários, entre outros, a fim

de permitir um melhor gerenciamento dos limites de risco aceitáveis, para a condução da máquina estatal como um todo.

Todavia, até para a gestão de riscos, existem situações em que uma ferramenta criada para propiciar mais previsibilidade no alcance de objetivos estratégicos das organizações públicas pode ter um efeito contrário. Seria possível? Sim, conforme explica Jetro Coutinho, diretor do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor do IBGP. “Todo controle tem que ser proporcional ao risco. Se esse controle estiver desproporcional para baixo, ele precisa ser reforçado. Já se ele estiver desproporcional para cima, ele precisa ser reduzido ou até, em alguns casos, eliminado”, afirma o diretor.

Como exemplo simples, ele imagina um suposto órgão cujos servidores utilizam as fotocopiadoras do patrimônio público para imprimir documentos pessoais, o que pode representar um gasto não previsto para o erário. Jetro Coutinho diz que, se a implementação de um sistema informatizado proposto para dirimir

a prática for mais dispendiosa do que os gastos de impressões não previstas de cunho pessoal, não vale a pena implementar o controle. Razão pela qual outras soluções podem ser avaliadas, como a sensibilização e a conscientização dos servidores, por exemplo.

Necessária mudança da cultura organizacional

Outro problema identificado é quando a inoperância dos gestores à espera de pareceres dos tribunais de contas é substituída pelos argumentos de que gerir os riscos na administração pública não é importante e, em alguns casos, é contrário ao bom funcionamento estatal. Para João Souza Neto, vice-presidente e membro fundador do Capítulo Brasília da ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), “precisamos mudar a cultura de que gerir risco é uma atividade secundária. E como é que a gente muda uma cultura?

Com programas de conscientização, treinamento e capacitação”, afirma.

Souza Neto vai além. Para ele, “precisamos de um esforço considerável, interministerial, que venha da Casa Civil, para mudar essa cultura. E isso passa pelo esforço da capacitação. A cultura do risco tem que ser trabalhada no setor público e os seus desdobramentos se resolvem com capacitação”, argumenta. Jetro Coutinho é da mesma opinião. “Não é enfraquecendo o controle que se vai fazer uma gestão melhor. É justamente o contrário. Não se faz uma boa gestão sem controle e, se não houver gestão, também não há controle”, afirmou.

De acordo com o diretor, o esforço na ênfase do controle na área pública deveria começar pelo Legislativo federal, mas, “infelizmente, o Congresso Nacional ainda não assumiu o protagonismo esperado na condução da coisa pública. Acharmos que o Congresso poderia ter um protagonismo maior, inclusive com propostas e ações positivas para aprimorar o controle externo”, argumenta ele.

A HIPERTROFIA DO CONTROLE

Mas existem situações mais complexas em que a gestão e o controle de riscos são tão draconianos que podem reduzir drasticamente o papel do gestor ou, em alguns casos, até paralisar sua atuação pública. É o que conta Bruno Dantas, ministro do TCU, no artigo: “O risco de ‘infantilizar’ a gestão pública” (<https://oglobo.globo.com/opiniao/o-risco-de-infantilizar-gestao-publica-22258401>). “A busca da eficiência [...] não pode significar o afrouxamento do controle de legalidade e o combate à improbidade deve prosseguir com rigor. A transição de modelos, contudo, tem sido tormentosa tanto para o gestor quanto para o controlador. Num quadro pavoroso de corrupção, o risco que se corre é o da generalização indevida, e é preciso responsabilidade para resistir a esse impulso”, afirma o articulista.

No texto, o ministro cita que agências reguladoras e gestores públicos, em geral, têm evitado tomar decisões inovadoras com o receio de terem seus atos questionados. Em alguns casos, a situação é ainda pior: os gestores deixam de decidir à espera de aval prévio do TCU. “Se, do ponto de vista administrativo, uma política pública que consome dezenas ou centenas de bilhões de reais do orçamento e não resulta em

benefícios para a população é tão condenável quanto uma licitação fraudada ou um contrato superfaturado, que ferramentas os órgãos de controle têm para medir e controlar a eficiência dessa ação de governo?”, indaga ele.

Sem pretensões quixotescas

Conforme o ministro afirma, o TCU tem se esforçado em fazer auditorias operacionais que diagnosticam fragilidades, riscos e oportunidades de aperfeiçoamento na gestão governamental. Mas, segundo Bruno Dantas, justamente por navegar nos mares da eficiência, mas não no controle estrito da legalidade, é necessário resistir à tentação de substituir o gestor público nas escolhas que cabem ao Poder Executivo, “e é essa a autocontenção que defendo”, explica ele.

No artigo, o ministro cita que “é comum que especialistas — como são os auditores — tenham concepções e fórmulas até mais inteligentes para os problemas identificados, mas o controle de eficiência deve mirar processos de tomada de decisão e a razoabilidade dos critérios adotados sem pretensões quixotescas ou salvacionistas”.



COMPUTAÇÃO EM NUVEM

Inovação para o Estado

Poucas tecnologias na última década surgiram com o mesmo potencial da computação em nuvem para inovar a administração pública. Saiba o que tal inovação em TI pode oferecer em termos de melhoria na prestação de serviços públicos ao cidadão

Refém da burocracia, de rotinas defasadas, da cultura organizacional estagnada, dos gastos imensos com TI, que encarecem, dificultam e entram o acesso da população aos serviços básicos oferecidos pelo Estado, a administração pública brasileira tem se rendido (ainda timidamente, é verdade) à grande inovação tecnológica oferecida pela computação em nuvem, seduzida pela iniciativa privada, mais alinhada às inovações, que já aderiu ao serviço assim que ele surgiu.

Criada há mais de dez anos, a computação em nuvem consiste em um modelo de computação em que servidores, redes, aplicações e outros elementos relacionados a *data centers* são disponibilizados para a TI na forma de serviços, de maneira que a área de tecnologia da organização tem flexibilidade de adquirir o tipo e a quantidade de serviços computacionais necessários, pagando por consumo.

Benefícios do serviço para a União

O Tribunal de Contas da União (TCU) identifica diversas vantagens do novo modelo para o Estado, tais como maior agilidade dos governos na entrega de serviços ao cidadão e em sua atualização tecnológica, pois os processos formais de contratação pública podem dificultar a manutenção de uma infraestrutura de TI própria atualizada e que responda rapidamente às demandas de seus usuários.

Entre os muitos benefícios do modelo, o TCU também destaca o suporte a iniciativas de *big data* e dados abertos, facilitando a abertura de

informações governamentais que hoje estão em sistemas que controlam as operações cotidianas do Estado e, portanto, são fechados, com acesso limitado aos seus operadores. Ainda para o TCU, o uso de nuvem pública permitiria ampliar o acesso a esses dados a um custo menor, sem comprometer a segurança, a disponibilidade e o desempenho operacional dos sistemas originais.

Com os dados governamentais facilmente acessíveis ao cidadão comum, torna-se possível maior participação da sociedade na criação de novos serviços baseados nesses dados. Outros pontos ressaltados são a agilidade e a economia na entrega de serviços para instituições públicas com unidades descentralizadas, que podem ter serviços disponibilizados com acesso à *internet*, o que é mais barato do que as interconexões via redes privadas, atualmente utilizadas.

“O principal obstáculo para a adoção do serviço em nuvem pela administração pública brasileira não se dá em função dos impeditivos da nossa legislação, nem das regras de

contratação, mas sim pelas diferentes culturas dentro das organizações públicas. Sejam as culturas das tecnologias empregadas, sejam as culturas das áreas de negócio, seja a cultura do processo de decisão”, afirmou Mauro Giacobbo, coordenador-geral adjunto de Tecnologia da Informação do TCU.

Realidade próxima

Muitos especialistas garantem que, em um futuro próximo, o governo brasileiro irá adotar o modelo de nuvem para o serviço público. Para eles, isso é um fato inevitável, que depende unicamente de consensos, respeito à legislação e práticas alinhadas e compactuadas entre as várias esferas de governo. Segundo previsão do International Data Group (IDC), empresa líder em inteligência no mercado e consultoria em TI, os gastos mundiais com serviços e infraestruturas de nuvem pública devem alcançar, em 2021, a marca de US\$ 266 bilhões.

FORMAS DE ACELERAR A ADOÇÃO DO SERVIÇO DE NUVEM PELO GOVERNO

“Sabemos que o serviço de nuvem é muito bom, mas a grande dificuldade é *como* adotá-lo no governo com *compliance*”, afirmou Gustavo Sanches, superintendente de TI da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Para Geraldo Loureiro, diretor do Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), existem algumas ações que acelerariam a adoção de serviços em nuvem pela administração pública, tais como:

- 1** simplificar os processos de aquisição de serviços em nuvem;
- 2** divulgar boas práticas na adoção de serviços em nuvem em governo;
- 3** estabelecer padrões para um ambiente seguro e confiável; e
- 4** criar uma sólida base de governança de TI.

1

SIMPLIFICAR OS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS EM NUVEM

“O processo de aquisição do governo brasileiro, à luz da Instrução Normativa 4 (IN/4), do Ministério do Planejamento, já está bem consolidado e amadurecido, mas quando o objeto de aquisição se refere a serviços em nuvem computacional, há uma paralisia entre os gestores públicos”, afirma Loureiro. Segundo ele, várias podem ser as causas, mas a falta de um modelo simplificado de contratação eleva substancialmente a inércia na adoção de nuvem computacional em órgãos do governo.

Além dos benefícios mundialmente aceitos e validados, outra grande vantagem em contratar serviço em nuvem é que o governo passa a adotar a abordagem “aprovar uma vez, usar com frequência e pagar por consumo”, o que, pela legislação atual, significa a renovação de contratos por até 60 meses. “O desenvolvimento de modelos de termos de referência para serviços baseados em nuvem com certeza simplificaria a adoção desses serviços, principalmente em órgãos de menor maturidade”, garante o diretor do IBGP.

2

DIVULGAR BOAS PRÁTICAS NA ADOÇÃO DE SERVIÇOS EM NUVEM EM GOVERNO

“Ao desenvolver e divulgar modelos e boas práticas relacionados aos serviços em nuvem, os órgãos de governo disponibilizam referências e casos de sucesso que desmitificam os problemas que envolvem a contratação e o uso das tecnologias envolvidas, agilizando a adoção dos serviços e mitigando riscos de falhas e questionamentos por órgãos de controle interno e externo”, afirma Geraldo Loureiro.

Segundo ele, o incentivo à criação de comunidades de prática e a manutenção de *sites* de conteúdo especializado poderão alavancar a publicação de processos, roteiros e modelos que auxiliem os órgãos de menor maturidade. “Outra medida relevante seria o registro nos *sites* especializados na forma de ‘Casos de Negócios de Órgãos de Governo’,

de modo que tais informações compiladas se transformassem numa biblioteca de modelos para apoiar outros órgãos em seus processos de adoção de serviços em nuvem”, salienta o diretor do IBGP.

Conforme seu argumento, essa “biblioteca” de casos de negócios conteria detalhes dos processos de planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão contratual, organizada por tipo de serviço, conforme tabela padronizada. “Desse modo, um órgão que decidisse adotar determinado serviço em nuvem procuraria, na biblioteca, um caso de negócio de escopo ou propósito similar, reduzindo enormemente o esforço burocrático decorrente de processos envolvendo a justificativa, análise de riscos, licitação, gestão contratual etc.”, explica Loureiro.

3

ESTABELECEM PADRÕES PARA UM AMBIENTE SEGURO E CONFIÁVEL

As questões que envolvem segurança da informação são as mais impactantes na adoção de serviços em nuvem, pois os órgãos do setor público têm deixado para segundo plano a classificação de seus dados quanto ao nível de confidencialidade. Assim, como consequência, eles não conseguem identificar quais dados são passíveis de armazenamento em ambiente de empresas privadas.

Como um ambiente seguro deve existir em qualquer situação, seja no armazenamento de dados em *site* local ou em nuvem computacional de terceiros, “é importante que os órgãos de gestão superior do governo brasileiro padronizem processos de classificação de informações, disponibilizem *softwares* de criptografia de dados e desenvolvam métodos de gestão de riscos que orientem os gestores no desenvolvimento de um ambiente seguro e confiável para os dados dos órgãos públicos, independentemente de sua localização”, orienta o diretor do IBGP.

Conforme ele argumenta, o adequado gerenciamento de riscos envolve identificar, avaliar e mitigar os riscos em todo o ciclo de vida das informações, implementando os controles de segurança e privacidade disponíveis, garantindo os benefícios esperados com as soluções de computação em nuvem. Para Loureiro, a criação de um ambiente de segurança transparente entre provedores e consumidores da nuvem permitirá a elevação da maturidade e da capacidade dos órgãos do governo em sua postura de segurança de dados.

Para o governo americano, o estabelecimento de padrões foi fator preponderante para a adoção bem-sucedida e para entrega de serviços de computação em nuvem, pois a padronização possibilitou a portabilidade dos serviços entre os provedores do referido modelo, permitindo que as agências de governo dos EUA tivessem independência de fornecedores e pudessem aproveitar melhores condições de preço e, ainda, de funcionalidades inovadoras dos serviços oferecidos.

“É muito comum que se coloque a questão da adoção ou não da tecnologia em nuvem como algo intrínseco somente à área de TI, quando – na verdade – é uma questão que diz respeito a todas as instituições e, sobretudo, à alta administração do país”

Gustavo Sanches

CRIAR UMA SÓLIDA BASE DE GOVERNANÇA DE TI

4

Conforme avalia Geraldo Loureiro, a definição de uma “Estratégia Nacional para Nuvem Computacional” deverá ser o primeiro passo do governo brasileiro no ágil processo de migração para tecnologias de nuvem no âmbito do setor público, a exemplo do que ocorreu em 2011 no governo americano.

Para isso, “os órgãos de gestão superior deverão desempenhar um papel preponderante em todo este processo, assumindo a responsabilidade de identificar e resolver problemas de nuvem em todos os níveis: liderando o processo, induzindo comportamentos desejáveis em órgãos públicos e mobilizando fornecedores na prestação de serviços inovadores com preços competitivos”, afirma o diretor do IBGP.

Uma iniciativa desse porte obrigatoriamente necessita ser liderada e acompanhada passo a passo pelos órgãos responsáveis pela Estratégia Nacional para Nuvem Computacional. Mas para que possam gerir eficazmente tais questões de governança pública de TI em longo prazo, a Presidência da República e o Congresso Nacional precisam estabelecer uma política de Estado voltada para garantir a eficiência do governo e a melhoria dos serviços públicos, de forma que questões assim não fiquem restritas ao mandato de um governo ou à administração temporária de órgãos de gestão superior.

CURSOS
IBGP

Estratégias para adoção de Computação em Nuvem no Setor Público

Este curso apresenta estratégias de adoção que consideram o estágio de maturidade atual da organização, os normativos existentes, propondo fases e passos a serem seguidos para que se consiga iniciar o uso de Serviços de Computação em Nuvem e utilizá-los como um recurso estratégico para atingir os direcionamentos organizacionais.

Professor
Breno Costa



Datas
22 e 23/abril – Brasília/DF
27 e 28/maio – São Paulo/SP



A importância do **PLANEJAMENTO** da força de trabalho

CNMP implanta projeto de dimensionamento e planejamento da força de trabalho do Conselho, após identificar pontos vulneráveis em seus recursos humanos e em suas rotinas. Mas, afinal, qual é a relevância da governança de pessoas para a eficiência no serviço público?

Embora o mundo hoje apresente um cenário de mudanças contínuas em todos os âmbitos (econômico, político, de surgimento de novas tendências tecnológicas etc.), na administração pública, talvez por desconhecimento ou devido a uma cultura organizacional defasada, o planejamento da força de trabalho ainda é uma ferramenta muito pouco utilizada por um órgão para aferir até que ponto seus recursos humanos estão adequados, treinados e capacitados para o melhor serviço que a entidade deve prestar à população.

Em 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um levantamento com 488 organizações

públicas, a fim de aferir aspectos relacionados à governança pública e de gestão de pessoas, TI e contratações, além de comparar os resultados institucionais. Em relação à governança e à gestão de pessoas, o estudo do TCU destacou que 70% das organizações aferidas apresenta baixa capacidade de planejamento da sua força de trabalho. Tais entidades carecem de definição clara de indicadores, objetivos, metas e planos que orientem as funções operacionais referentes aos seus recursos humanos.

Pior: o levantamento apontou que o planejamento da força de trabalho na administração pública ainda

não se baseia suficientemente em análises técnicas das necessidades atuais e futuras dos recursos humanos dos órgãos, o que pode expor essas organizações a diversos riscos, como o não cumprimento dos seus objetivos institucionais. O estudo indica que apenas 9% das organizações públicas analisadas pelo TCU estão em estágio aprimorado do processo de planejamento da sua força de trabalho.

O exemplo importante do CNMP

Há cerca de um ano, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) identificou lacunas em suas rotinas e gargalos que impactavam seus processos, razão pela qual a administração do órgão se sensibilizou pela situação e resolveu planejar melhor sua força de trabalho. Weskley Rodrigues dos Santos, secretário de Gestão Estratégica do CNMP e professor do IBGP, responsável por esse planejamento no Conselho, explicou que “é fundamental que as organizações adotem essa prática e permitam a identificação mais precisa, em termos qualitativos e quantitativos, da real necessidade da sua força de trabalho”, afirma ele.

O secretário explica que, com a identificação feita de forma mais precisa, a partir de dados e avaliações técnicas, o gestor público pode evitar o desperdício do erário. Além disso, o órgão vai utilizar os recursos públicos de forma mais qualificada e eficiente, “que é exatamente uma necessidade atual pela qual as organizações passam hoje, dada a escassez de recursos que elas têm e também devido ao aumento das demandas da sociedade, o que exige de nós a prestação de um serviço público cada vez melhor”, destaca ele.

Porém, Weskley Rodrigues ressalta que muitos gestores têm o receio de realizar esse diagnóstico institucional. Para ele, muitas vezes, isso não é tão bem recebido pelo gestor, porque – quando o órgão trabalha com o dimensionamento e o planejamento da sua força de trabalho, ainda mais no setor público – acaba-se gerando uma situação em que as unidades saem de sua zona de conforto. “Eles terão que analisar a locação dos seus recursos, para identificar setores que estejam com excesso de força de trabalho e outros que estejam ociosos, o que gera uma situação muitas vezes desconfortável, porque o órgão vai mexer com sua cultura organizacional, e isso é complicado e traz receio ao gestor, com medo dos riscos envolvidos”, afirma ele.

Todavia, o professor salienta que esse levantamento pode ser a melhor estratégia organizacional que a entidade pode promover para melhorar sua cultura



“O planejamento da força de trabalho tem que ser visto como um processo contínuo dentro da organização, que, de tempos em tempos, identifica, atualiza e emprega os dados coletados no planejamento no sentido de aprimorar a governança e a gestão de pessoas e subsidiar a melhor tomada de decisão institucional”

Weskley Rodrigues

interna, bastando para isso que haja o respaldo da alta administração e o processo de sensibilização de todos os servidores, no sentido de demonstrar a importância de se ter um bom e adequado processo de planejamento da força de trabalho. “Porque isso virá justamente para aprimorar as rotinas e toda a estrutura organizacional, a fim de possibilitar melhor eficiência e entrega de resultados para a sociedade”, finaliza o secretário.

////////////////////

Para soluções
COMPLETAS,
uma parceria
AMPLA.++++++



O Grupo Torino, em parceria com a HP, oferece diversas soluções em impressão e equipamentos de informática, com velocidade, segurança e garantia de qualidade. Agradecemos a todos os que estiveram presentes no 4º Fórum IBGP de Tecnologias da Informação e a oportunidade de fazer parte do lançamento da Revista IBGP. **Conheça o Grupo Torino e descubra a solução em tecnologia.**



Rua Rita de Carvalho Monteiro, 120
Retiro São João – Sorocaba/SP – 180.85-750

grupotorino.com.br

(15) 3233-9320

marketing@grupotorino.com.br



Mentoria e Design Thinking

Iniciativas com foco em resultados

IBGP moderniza ao utilizar método de Mentoria com Design Thinking para capacitação e apoio na solução de problemas em órgãos públicos

A crescente demanda por soluções de alta complexidade nas organizações públicas e a simultânea necessidade de amadurecimento urgente das equipes requerem o uso de ferramentas mais precisas para diagnosticar falhas e fragilidades e encontrar respostas rápidas, levando em consideração, também, o envolvimento dos atores inseridos

no processo. Uma dessas iniciativas é o IBGP Mentoring, um serviço criado pelo Instituto que vem se notabilizando pelos seus excelentes resultados, principalmente pela utilização do Design Thinking, uma prática inovadora para o diagnóstico das vulnerabilidades das organizações e a busca de meios para mitigá-las.

Um dos órgãos a contar com a iniciativa do IBGP foi o Conselho Federal de Química (CFQ), que – juntamente com seus Conselhos Regionais (CRQs) – enviou representantes para participarem do 1º Seminário de Tecnologia da Informação e Comunicação, realizado em Brasília (DF), em novembro de 2018. No evento, um total de 31 participantes, representando 19 regionais, realizaram, com o IBGP, o inventário de necessidades dos órgãos e o estabelecimento de planejamentos. Entre os resultados alcançados, os participantes elaboraram, em prazo recorde, com a descrição das ações, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do Sistema CFQ/CRQs e o aprovaram, por unanimidade, no âmbito da alta administração.

Com o IBGP Mentoring e o Design Thinking, os participantes do evento detectaram os principais problemas de seus órgãos e estabeleceram ações prioritárias para corrigi-los. “A principal diferença entre uma consultoria e a mentoria que o IBGP oferece é que o IBGP propicia o entendimento e o diagnóstico dos problemas lado a lado com o cliente. É uma construção colaborativa das suas soluções, ao mesmo tempo em que capacita os líderes e sua equipe”, afirmou Diana Leite Nunes dos Santos, professora do IBGP. Ela explica que, com o IBGP Mentoring e o Design Thinking, o IBGP não traz uma solução pronta para os clientes e não força uma metodologia específica para aplicá-la aos problemas detectados. O IBGP procura padrões de mercado, oferece opções e identifica o que melhor se enquadra às características e à maturidade dos clientes para, a partir do entendimento mútuo, iniciar o processo de capacitação personalizada e de construção coletiva de resultados.

“A nossa avaliação [da iniciativa do IBGP] foi positiva. O diferencial do trabalho do IBGP nos auxiliou e nos ajudou, com o envolvimento de uma estrutura

muito boa. Foi um trabalho que nos agradou bastante e foi bem importante, que aliou não só a prática, mas também a técnica. Ficamos muito contentes com o

resultado do trabalho”, afirmou Renato Melo, gerente geral do CFQ. “A participação dos facilitadores do IBGP foi fundamental para os trabalhos e conseguimos, na última plenária, a aprovação, por unanimidade, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação”, comemorou também Cristiano Xavier Lucas Ferreira, gerente de TI do CFQ, de modo a evidenciar a importância da *expertise* e do apoio do IBGP Mentoring na formação de líderes e equipes de órgãos públicos com a simultânea resolução de problemas complexos.

Para 2019, o IBGP pretende implementar outras iniciativas do IBGP Mentoring nas áreas de Governança de TI com COBIT 2019 e Elaboração de Cenários de Riscos Organizacionais. “Há uma crescente demanda por apoio à melhoria de processos e desenvolvimento de líderes no âmbito do setor público brasileiro”, acrescenta Carlos Augusto da Silva, diretor do IBGP.



Carlos Augusto da Silva, diretor do IBGP: “há crescente demanda de apoio para melhorias na administração pública”



Reduce

Storage

AMAZON WEB SERVICES

Conheça os benefícios da computação em nuvem para agências governamentais

Para governo Federal

Otimização de recursos, agilidade e inovação para o Governo Federal.

Para governos Estadual e Municipal

Flexibilidade e disponibilidade na implementação e operacionalização de serviços públicos como: transporte, saúde, fiscalização e outros.



www.aws.amazon.com

REAL TIME DATA

Amazon EC2

Developers



**Todos ganham com a melhoria da
Governança Pública brasileira**

PRINCIPALMENTE O CIDADÃO

Cursos Especializados para o Setor Público

O IBGP oferece mais de 60 cursos gerenciais, nas áreas de Governança Corporativa, Estratégia Corporativa, Governança de Pessoas, de Tecnologia da Informação e de Contratações, Gestão de Riscos e Auditoria, Gestão de Recursos Públicos e Segurança da Informação, a profissionais interessados em aprimorar seu conhecimento em Governança Pública. Confira a Programação de Cursos do IBGP para 2019 (1º Semestre).

Nosso diferencial são os programas exclusivos, ministrados por notórios instrutores, experientes profissionais dos diversos temas foco do Instituto. Esse amplo leque de alternativas nos permite desenvolver cursos “in company” ajustados às necessidades de treinamento de cada órgão/entidade.

Estamos à disposição para participar de processo de tomada de preços de treinamentos. Solicitem-nos uma proposta.

Saiba mais em www.ibgp.net.br

 Curta o IBGP em [@ibgpoficial](https://www.facebook.com/ibgpoficial)



IBGP Instituto Brasileiro de
GOVERNANÇA PÚBLICA

Tel: +55 61 3037-7600
E-mail: contato@ibgp.net.br
SCN, Quadra 1, Bloco E,
Ed Central Park, salas 1909/1910 CEP 70711-903