



Palestra 8:

A Carreira de Planejamento e Orçamento e sua correlação com outras do Ciclo de Gestão

- **Palestrante:** Amarildo Baesso, diretor do Departamento de Planejamento da Secretaria de Investimentos Estratégicos
- **Debatedor:** Eliomar Wesley Ayres da Silva Rios, secretário-adjunto de Orçamento Federal
- **Coordenadora:** Mariana Meirelles Nemrod Guimarães, analista de planejamento e orçamento

Degração “ipsis litteris”

Senhora Mariana Meirelles Neirode Guimarães: Boa tarde a todos. Obrigada Antonio por me convidar. Eu tenho doze anos de associada à ASSECOR e acho que tem sido o momento mais interessante da ASSECOR. Eu não pude vir ontem, mas pelo relato das pessoas comentaram, acho que foram boas palestras, um bom seminário ontem e hoje eu gostei muito do nível, tanto do seminário quanto da proposta de contraditório na mesa, então gostaria de agradecer muito estar aqui participando e passar logo a palavra ao Amarildo perdermos muito tempo.

Senhor Amarildo Baesso: Uma boa tarde a todos. Agradeço a presidente pela palavra e agradeço a ASSECOR pelos organizadores do evento, pelo convite e queria de imediato rejeitar o título de palestrantes, porque isso pesa demais. Aceito no máximo ser um

expositor de algumas idéias que espero que contribua para o debate sobre a carreira. Eu preparei uma apresentação e cheguei um pouco mais cedo aqui e acompanhei um pouco a apresentação, em especial, do debatedor do painel anterior e observei que alguns pontos que eu pretendia abordar foram abordados também na mesa anterior. Eu vou também passar por eles, porque eu acho que vou mudar meu roteiro, porque corro o risco de não dar conta de abranger todo o tema, mas procurei passar um pouco mais rápido por esses assuntos que já foram aqui debatidos.

Eu fiquei imaginando como abordaria a questão da carreira de analista de planejamento e orçamento, dentro do ciclo de gestão, porque eu recentemente participei dos debates do ciclo de gestão pelo lado da representação das carreiras do ciclo de gestão com o presidente da Associação Nacional de Políticas Públicas por gestão governamental. E hoje participo desse debate como ex-secretário adjunto da SPI, mas hoje diretor de planejamento, para quem não sabe SPI, optou, na última reunião do ministério, por trocar por um novo departamento, o Departamento de Planejamento e na nossa opinião fizemos um bom negócio e acho que valeu a pena. E eu assumi essa direção, essa diretoria, esse departamento de planejamento.

Do lado da representação das carreiras eu vejo com mais facilidade no ciclo de gestão. Nós trabalhamos juntos por quatro anos que fiquei na representação e era um trabalho muito interessante. Nós tínhamos do ponto de vista da visão à administração pública do que é o ciclo de gestão e algumas idéias de como deveria ser muito facilmente. Do ponto de vista da administração pública. Olhando de dentro eu vejo muito mais dificuldade de enxergar o ciclo de gestão quanto carreira, porque se existe um ciclo de gestão e existe um conjunto de carreiras, espera-se que essa carreira atue de uma forma sistêmica, de uma forma que tenha alguma integração entre eles e essa integração é muito tênue. Ela acontece, mas é uma integração que acontece muito mais na prática, quer dizer, ela não tem uma institucionalidade clara ou que dificulta um pouco uma análise a respeito e eu diria inclusive que o conceito de ciclo de gestão é um

conceito que se formou no debate político e corporativo, de certa forma e as carreiras que acabavam fazendo parte do ciclo de gestão.

Eu não consigo enxergar todas elas atuando dentro de uma lógica de sistêmica, de alguma coisa que pudéssemos chamar de ciclo de gestão. Então optei por fazer uma exposição que coloca mais os desafios para carreiras de Estado e que se propõe e tem como atribuição e responsabilidade de atuar nessa área, no espaço da administração pública que nós poderíamos classificar como a área, o espaço da gestão pública, porque gestão pública é bastante ampla e praticamente tudo que diz respeito à administração pública é gestão em vários níveis do Estado.

Então vou procurar fazer uma exposição que tenha uma sequência lógica e vou trazendo os elementos para que lá no fim eu possa concluir alguma coisa para extrapolar demais o tempo. Então, pediria que passasse o slide.

Eu vou partir de um ponto de vista conjuntural, porque acho que a conjuntura traz a necessidade de uma reflexão e a partir de uma análise mais conjuntural e eu traria alguns elementos de estrutura do ciclo de gestão ou das carreiras. Eu acho que o grande desafio para nós hoje é pensar o ideal Estado a partir dos seus desafios e acho que perdemos um pouco dessa capacidade na mesa de abertura do evento de vocês e eu falei um pouco disso e isso é uma coisa que está se tornando cada vez mais clara. Nós continuamos pensando Estado hoje como se tivessem os mesmos desafios de dez anos atrás. E os desafios que são colocados para o Estado hoje são outros desafios. É importante que pensemos o Estado a partir dos desafios que ele tem que superar. Aí tivemos na década de 90 um desafio muito grande que era a estabilidade econômica do Brasil e nós criamos condições, e disso isso lá na abertura e reafirmo aqui: as carreiras tiveram carreira muito importante, a carreira de analista de planejamento e orçamento acredito que tenha tido um papel mais importante até talvez que as outras carreiras de preparar o país para esse desafio.

Acho que houve uma vitória, não é só uma vitória da política. Estou falando de política no sentido mais estrito da palavra, de política partidária, de uma proposta que vem de partidos políticos, mas

também é uma vitória da administração pública. A administração pública tem um papel importante, as carreiras têm um papel importante de fazer isso acontecer. Então, na minha opinião, se o Brasil alcançou essa habilidade econômica vai depender muito do empenho dessas carreiras e das carreiras do ciclo de gestão, em especial. E hoje nós temos um Brasil que está com a inflação controlada, é algo que temos que estar sempre atento e acho que estamos. Mas hoje, acho, não é um dos maiores problemas e acho que temos que tomar muito cuidado com isso. Não é um problema muito sério para o Brasil.

Nós temos uma relação dívida PIB que é uma relação que faz inveja a outros países, a dívida bruta vem crescendo. A gente sabe que é algo que também desperta atenção e acho que temos que estar atento a isso. A taxa de juros hoje, embora subindo, está para mais, muito mais interessante do que tiveram em outros tempos. Nós temos uma reserva cambial interessante e isso tem gerado a possibilidade do Brasil passar para outro patamar, que é o dinamismo do país. Infelizmente a busca da estabilidade econômica. Teve um custo também para o país que foi um custo de estagnação no desenvolvimento. Talvez o desenvolvimento hoje seja um reflexo importante do passado, mas, de fato, não conseguimos crescer durante a década de 80 e principalmente durante a década de 90.

Hoje nós temos uma situação em que são dadas as condições para o Brasil crescer novamente. E o crescimento brasileiro depende sobremaneira da atuação do Estado, embora muita gente não acredite nisso ou tenha uma visão diferente e acredito que talvez tenhamos que construir um Brasil que não tenha essa dependência muito grande, mas hoje para mim é muito claro que o Estado tenha um papel muito importante na indução desse desenvolvimento e o gasto discricionário, por exemplo, é algo muito importante e hoje conseguimos separar uma parte importante do gasto público para o investimento para o gasto discricionário. Só no PAC temos conseguido reservar cerca de 20 bilhões de reais o investimento da União para o investimento e isso tem trazido para o Brasil uma série de desafios que a gente acompanha de fora, meio como cidadão, mas é importante que acompanhemos de dentro também. Que nós

descobrimos que o país não estava preparado para uma retomada dos investimentos no patamar que estamos retomando agora sem infraestrutura.

Uma retomada mais na área social. Eu vou falar mais da área da infraestrutura, porque acho que é nessa parte que os desafios têm aparecido com mais dificuldade. Nós percebemos, por exemplo, que o orçamento da reforma como está organizado hoje traz uma série de desafios e de entraves até para o desempenho do Estado, na máquina pública. A Célia, na abertura aqui lembrou que essa forma de programação orçamentária traz uma série de dificuldades para a administração pública e temos que buscar elementos de superação.

Mas no caso específico do PAC fizemos um exercício de superar essa lógica da programação orçamentária e nós percebemos que isso tem um efeito importante, mas que estavam muito longe de responder pelos problemas todos que estão presentes nessa área. Começando, nós estamos num debate sobre a LDO, e para mim é uma e, pois é a primeira vez que participo e particularmente, algumas coisas que estão acontecendo na LDO, como, por exemplo, uma disciplina de contratação plurianual que estava num plano de vigência plurianual, mas isso não trazia uma grande preocupação para a administração pública e o investimento era muito baixo também e pior do que isso. A gente observou na LDO que havia uma disciplina que anulou, por exemplo, um dispositivo da lei 8666, que é o regime de contratação por preço global.

Ao longo do tempo a disciplina foi evoluindo e ela foi por uma lógica de interesse do controle e anulando um dispositivo e nós não nos tocamos disso. Agora com retomada do desenvolvimento remeteu ao problema que isso é. Estabelecemos, este ano, diálogos com os órgãos de controle, do posicionamento, do controle interno, controle externo e fomos verificando e os atores começaram a perceber. É uma resistência inicial e depois a percepção de que tinha algo a ser superado. Se a gente pensa num Brasil futuro, essa regra é uma regra muito complicada.

A gente percebeu coisas muito sérias na área do licenciamento ambiental e temos debatido isso com a área governamental do Meio Ambiente, que não é só esse, tem muitos outros responsáveis pelo desenvolvimento e tem tido uma repercussão interessante. Muita

gente começa a notar que tem que pensar sobre isso. Nós temos feito diálogos na área do controle também, como por exemplo, a paralisação de áreas públicas. Temos observado também que não assunto comentado e quando a gente coloca esse assunto e a gente observa que tem repercussão, os atores estão interessados em discutir essa questão, ou seja, superado um desafio, outros desafios estão se colocando e nós como carreira temos que pensar nesses desafios e acho que pensando um pouco para frente, esses desafios se não superados tendem a ser potencializados, porque temos necessidade de acelerar o crescimento.

Matéria hoje do ministro Samuel Guimarães aponta, acho q de alguma forma muito lúcida uma reflexão que temos que fazer. A gente fica desesperado quando ouve dizer de um número de 9% de crescimento no trimestre e pode trazer um série de estrangulamento no país em termos de infraestrutura, em termos das próprias contas públicas, de como é que isso vai se comportar, por outro lado a gente olha os desafios colocados no país se não seriam má idéia crescer 9% e antes pensamos em nos tornar um país e chegar aí junto com os países desenvolvidos. Equalizar as condições de vida e desenvolvimento regional. Hoje, por exemplo, a questão é um desafio na área de planejamento, as superações das desigualdades sociais é outro desafio. Nós demos um passo, mas temos muito a ser alcançado e acelerar os investimentos e para isso a superação dos gargalos de infraestruturas que são fundamentais.

Aí vem alguns desafios que estão colocados aí, na administração pública, a visão de que a reforma do Estado é uma política pública em si. A gente sempre debate isso, mas não me parece uma questão bem colocada. Ainda hoje estou achando que se conseguirmos organizar os processos de forma adequada nós vamos fatalmente atingir os resultados e para mim está muito claro que isso não funciona dessa forma. Nós precisamos organizar os processos a partir dos resultados que nós precisamos alcançar e eu diria uma coisa para vocês: a organização dos processos para o atingimento dos resultados na área de infraestrutura traz algum desafios e se a gente pensar na organização dos processos para a superação dos desafios na área do social, por exemplo, as questões colocadas são

outras. E quando falamos no processo, na modernização do processo como uma coisa em si nós tendemos a criar uma padronização e fazer com que todas as questões de Estado adentrem nesse modelo e às vezes a gente acaba matando algumas iniciativas muito importantes.

Um exemplo interessante disso é que nos últimos tempos tenho acompanhado isso de perto, diria nesses dois últimos anos. As iniciativas mais interessantes o Governo tem passado por fora de nossas estruturas processuais como foi, por exemplo, o Bolsa Família, como o PAC, como os Territórios da Cidadania e eu poderia dar aqui outros exemplos. O gestor lá na ponta tem uma dificuldade enorme de organizar essas iniciativas e às vezes tem que brigar, inclusive contra uma organização estrutural que o Estado tem. Então eu acho que é um desafio nosso buscar superação para isso. A democratização do Estado é um outro ponto, mas eu vi que na mesa passada pretendia se dizer sobre a democratização do Estado e foi muito dito aqui. Eu acho que o Estado precisa ser cada vez menos hermético, nas decisões políticas. O Estado tem que ser cada vez menos hermético às mudanças na sociedade. Ele precisa criar canais de absorção dessas demandas de uma forma menos traumática. Hoje para incluir novas políticas, incluir novos desafios na administração pública é sempre um processo um pouco traumático e acho que a gente precisa trabalhar para que isso seja menos traumático.

Eu acho que o foco do Estado tem que ser na entregas da sociedade de bens e serviços. Um olhar muito importante, já abordei um pouco sobre isso. Acho que precisamos olhar o Estado da efetividade e eficiência e eu queria que necessariamente nessa ordem – eu não coloquei por acaso aí dessa forma –, acho que a gente precisa olhar a partir da efetividade e nós também, acho que um ato falho da nossa parte de ter pelo menos nós que trabalhamos num ciclo. Nós sempre mencionamos a eficiência do gasto, qualidade do gasto e quase sempre olhando do ponto de vista da eficiência e acho que nós temos aqui debates muito importantes que estão muito ligadas à efetividade, a fazer o Estado, preparar o Estado para aquilo que a sociedade precisa e a eficiência, lógico que é um debate

importante, mas ela é um debate que venha posterior a essa garantia de que o Estado vai estar preparado para entregar aquilo que a sociedade precisa.

A integração de processos não pode significar que todos repiquem todas as medidas necessárias a cada um. O que eu estou querendo dizer com isso? Eu vejo hoje um desafio muito grande na área de planejamento e aí eu estou pensando em planejamento como cabeça de um sistema que nós podemos chamar de ciclo de gestão, quer dizer, a organização da gestão pública dentro da lógica que eu mesmo estou colocando deveria vir a partir da organização do plano do governo e quando a gente olha para o plano de governo ele está respondendo muito mais hoje, à necessidade de controle de legalidade, ele está respondendo à necessidade de controle das contas públicas. Ele está respondendo à necessidade da contabilidade pública e menos respondendo à necessidade da execução e da entrega de bens e serviços à sociedade. Por que isso? Porque não nos cabe aqui fazer um histórico de como que isso veio ocorrendo, mas de constatar um fato e perceber que isso é um desafio a ser superado.

Acho que cada parte, cada responsável por uma etapa do ciclo de gestão tem que ocorrer atrás disso. Não feito isso eu tenho a impressão de que um processo anula o outro e é o que a gente estava tentando fazer. Eu tenho participado de debates com vários atores do governo e a gente tem observado que um processo tem anulado o outro. É uma disputa muito grande, cada um defendendo o seu para que não se esbarre no outro, porque nós criamos um modelo que está tudo amarrado e a gente não consegue resolver o nosso problema, porque um esbarra no outro, podendo resolver o problema dele de outra forma, mas a gente não consegue resolver uma questão a respeito disso.

Para o ciclo de gestão acho que tem uma necessidade da superação dessa dicotomia entre técnico e político. Acho que não existe dicotomia. Acho que existe uma complementariedade, aí eu acho que é uma coisa importante para pensarmos. É a idéia de que para a participação das carreiras de Estado na decisão política deve ser uma participação mais qualificada. É um debate que temos feito muito

fortemente na SPI e que para participar das grandes decisões de governo temos que elaborar propostas. E propostas que contribuam para colocar em prática aqueles anseios que são trazidos das eleições para dentro dos Estados e nós temos que pensar sempre o Estado como Estado Político como burocracia. O Estado contempla essas duas coisas. Às vezes nós temos tendência de olhar para o Estado como se fosse só a burocracia e o Estado não é só a burocracia.

O Estado contempla a política, contempla a técnica e na minha interpretação e eu pretendo hoje, no próximo slide ou nesse falar um pouco sobre isso, quer dizer, temos um desafio muito grande que é a elaboração de propostas que façam sentido e que contribuam para a colocação em prática dos anseios que são trazidos pelas eleições para dentro do Estado e pelo debate político cotidiano que se dá no Estado cotidiano, inclusive políticos, congresso nacional, poder executivo e do judiciário, em muitos casos e que se transformam em novas agendas, novas políticas que tem que ser trazidas para dentro do Estado.

A elaboração de propostas para mim é uma forma. Esse exemplo que eu estava dando da LDO, quando a gente começou esse debate parecia meia dúzia de malucos, falando uma coisa que não fazia sentido para ninguém e hoje os atores envolvidos com isso acham que faz muito sentido. Quando a gente apresentou no Ministério do Planejamento pela primeira vez essa proposta de resgatar o regime de preço global. Só estou dando um exemplo e tentando usar o mesmo aqui, dentro do próprio Ministério e não vai encontrar em lugar nenhum o respaldo do debate, isso é uma loucura que estão fazendo e pelo contrário, pois hoje o TCU está concordando e entendendo que é uma forma mais adequada de fazer as coisas, o que permitiria, por exemplo, há um parceiro nosso, do ciclo de gestão do controle interno, ampliar exageradamente o seu leque de amostragem para fazer averiguação de controle de qualidade das obras públicas, por exemplo.

Mas isso porque esse debate foi colocado, se não fosse colocado a gente não discutia e não estaria aqui falando como exemplo. O desafio que acho que traz para nós como carreira é que nós precisamos conhecer o conteúdo da carreira pública. O conteúdo da

ação do Estado. O processo – acho que perde a importância e ganha importância de conhecimento, o que traz para nós o desafio de gerir o conhecimento. Gestão do conhecimento passa a ser um desafio muito grande e é um desafio para todas as carreiras do ciclo de gestão. E por que eu falo que gerir conhecimento é um desafio? Porque eu acho que hoje eu tenho essa percepção, eu tenho essa responsabilidade, hoje na SPI e tenho a impressão de que temos pouco acúmulo nessa área de gestão de conhecimento em termo teórico. O que se propõe em termos teóricos tem uma dificuldade muito grande de responder aos desafios que estão colocados na prática. Nós temos feito um exercício na SPI, o Siláides disse que na conversa que ele teve com vocês trouxe um convite para participarem do lançamento do portal do planejamento na semana que vem.

Acho que é um desafio muito grande e a SPI superou uma vez essa primeira etapa. E nós vamos lançar no dia 16. Eu reforço o convite a todos que tiverem disponibilidade sempre do lançamento do portal na parte da manhã e nós estamos tentando colocar o corpo técnico da SPI, o corpo dirigente da SPI para pensar sobre a política pública brasileira e a gente percebeu que o desafio em saber como essa política pública está organizada ou mesmo responder uma questão: o que é uma política pública? Qual é a política pública? A gente chegou lá num sistema de uns cinquenta temas que conseguimos e estamos considerando que estão sendo consideradas cinquenta políticas públicas robustas do governo federal e elaboramos um documento de referência temático para cada uma dessas políticas públicas.

Então o trabalho é do técnico, da secretária. É uma mudança importante também que estamos conquistando, porque não fazia muito sentido e ainda não faz muito sentido para uma parte dos técnicos – eu acho que qualquer mudança de cultura –, essas coisas acontecem, fazem parte de uma mudança de cultura. Tivemos que desenvolver instrumento para trabalhar coletivamente. É um instrumento que também vai permitir colocar essa reflexão da SPI da sociedade brasileira, para todo o conjunto do governo e para a sociedade brasileira e a gente pretende em torno desse debate e já

estamos fazendo isso, já tem um grupo pensando e as discussões estão muito avançadas, de construir uma metodologia nova, de plano de governo que eu acredito que se tivermos sucesso será um modelo que contempla os avanços do modelo atual, por mais que traria algumas novidades e que essas novidades trariam alguns desafios novos para a administração pública e para nós carreiras de Estado, carreiras do ciclo de gestão.

E aí, por exemplo, gestão de pessoas ficou em uma coisa que a gente está tentando trabalhar. Gestão por competência, por exemplo, estamos tentando definir na prática como é que é, como funciona gestão de competência. Na elaboração de um documento como esse, por exemplo, no conjunto do documento conseguimos perceber, por exemplo, que ao invés de perceber o mapeamento dos perfis para ver como eles se enquadram nas competências necessárias da secretaria, pois estamos fazendo um ajuste final na prática. As pessoas estão percebendo na prática quem perfil para uma coisa ou perfil mais adequado para outras e não tem perfil adequado para outras. E nas práticas as pessoas estão se ajustando aos conhecimentos, nas competências em que elas têm mais afinidade.

Talvez seja um processo mais doloroso, mas acho que os resultados podem ser interessantes e talvez mais profícuos e exigentes na administração pública. E nós estamos conseguindo mapear, inclusive as necessidades de internalização do conhecimento. Então quando você fala de inauguração é mais um desafio de como avaliar uma carreira de Estado. Algumas pessoas me dizem que é uma pena que não existe mais prova de avaliar a carreira de Estado, porque tem subsídio. Acho isso uma grande bobagem. Acho que aquela avaliação não trazia mérito nenhum. Acho um grande avanço, nós temos o subsídio hoje e acho que temos que criar uma avaliação, defendi isso em outro momento e defendo hoje: nós precisamos criar uma avaliação consistente para o segmento das carreiras que a ascensão dentro do Estado e aí infelizmente.

Eu respeito todo debate em torno do cidadão. Nós sabemos do empenho da Secretaria de Recursos Humanos, mas acho que ainda não é isso. Temos um debate muito forte. Eu acho que essas

competências que nós precisamos e as competências não são as mesmas, então não é fazer curso, não é ir lá e fazer um mestrado, não é ir lá e fazer um doutorado, mas é internalizar as competências necessárias para o desenvolvimento da administração pública. E isso ainda é um trabalho que acho que nós precisamos concluir. Eu tenho uma impressão que na SPI avançamos muito nesse debate e a continuar nessas linhas nós temos algumas atribuições e já temos algumas. Teremos outras contribuições a dar, mas acho que isso traz uma complexidade muito grande na leitura.

Para a carreira específica de analista de infraestrutura. Eu acho que o maior desafio hoje é reunir, resgatar a função planejamento. Fazer valer, porque acho que vocês tiveram uma luta muito grande para colocar o pé, porque quando eu entrei na carreira de gestor, nós entrávamos juntos, o do Planejamento, o concurso era conjunto e era só AO - Analista de Orçamento. Eu entrei em 2002 e logo em seguida foi a PO, que eu acho que é uma conquista que temos que fazer valer o P do Planejamento. Eu falei isso aqui na abertura que é algo que tem a ver com a própria SPI, mas tem muito a ver com a carreira do planejamento e orçamento e passa um pouco por essas questões que eu coloquei de olhar mais para o conteúdo da política e aí, claro, tem um desafio que é como linkar isso com o orçamento, que não seja um link na funcional programática. Aqui tem um ponto que acho que vale a pena refletir sobre ele que é: evoluímos nos últimos tempos sobre um planejamento da dimensão estratégica. Eu acho que estamos conseguindo fazer isso bem.

Está definido hoje no plano atual que o Brasil precisa se desenvolver e se desenvolver significa crescer economicamente, mas também reduzir as desigualdades e aumentar as oportunidades. Conseguimos construir um conjunto de objetivos de governo em cima dessa dimensão estratégica e conseguimos elaborar um conjunto de metas e um conjunto de indicadores a serem avaliados e quem teve a curiosidade de olhar para a última avaliação da dimensão estratégica, e devem ter observado que fomos corajosos de dizer que tais metas serão alcançadas, tais metas não serão alcançadas.

Mas o que acontece? Dessa dimensão estratégica estão pulando praticamente para a funcional. Nós estamos pulando de um nível de

agregação muito macro para um nível de agregação muito micro para uma pulverização que acaba matando todas as possibilidades de monitoramento, de avaliação e a gente sempre diz lá no SPI “bom, mas tem o programa”, mas o programa hoje, dentro da lógica que está sendo construída virou um agregador de ações. É lógico que isso é uma coisa muito forte que estamos falando e quando a gente pensa porque os programas não têm indicadores adequados, nós falamos um pouco sobre isso e nós construímos uma metodologia, que é a metodologia do modelo lógico para buscar melhorar o desenho de alguns indicadores de programas, mas sabemos que tem toda uma lógica que dificulta exageradamente esse trabalho, então precisamos revê-la.

Aí vem um desafio, se a contratualização hoje se dá na funcional programática que queira ou não o orçamento em um papel muito importante na contratualização. E é na funcional programática que eu aloco o orçamento, quer dizer, como é que a gente discute essa questão. Então, para mim não é uma discussão de finanças, não é isso que está colocado, não é uma discussão de planejamento plurianual. Todas essas discussões, na minha concepção são discussões importantes, são discussões relevantes, não é isso que vai resolver o problema do planejamento do país e na nossa concepção, na minha, particular, o Brasil não pode prescindir de um planejamento, ele precisa de um plano de governo, precisa de um planejamento e também na minha convicção não é esse plano. Isso traz para a carreira, e daí eu conluo, desafios relacionados, e eu tenho participado disso junto com o Eliomar. Traz desafios para a seleção. Eu acho que a seleção no último concurso, a gente repensou muito, incluímos muito debate sobre política pública, sobre administração, para além dos cursos que já estavam colocados e nesse incluímos também na primeira fase o concurso público.

Algumas novas áreas que são competências que precisam ser observadas. Traz um desafio que é a formação permanente. Acho que estamos caminhando junto com ENPA, SOF e NPI numa linha de formação permanente para a carreira de analista de planejamento e orçamento do que é a formação permanente da carreira de gestores, que eu acho, trabalhei lá atrás como representante da

carreira de gestores para ter essa formação permanente e estamos estendendo isso para a carreira de analista de planejamento e orçamento e eu acho que é algo que precisamos aprofundar. Acho um caminho que precisa ser e botar, no caso associar isso ao próprio ciclo e à avaliação e outras questões importantes aí.

Duas questões que eu colocaria aí: eu acho isso em termos de provocação porque eu tenho olhado de fora. Por favor, não matem o mensageiro se não por outro motivo, mas por uma coisa meio medieval. Eu só vou passar essa mensagem para quem está olhando para a carreira: acho que há um risco muito grande de fragmentar a carreira, então acho que vocês têm que olhar para isso, uma questão importante ter a carreira unificada, eu vejo dessa forma e algumas questões como essa segmentação, orçamento é uma coisa que precisaria. Acho que precisamos buscar mecanismos de sobrevivência e a superação disso e a questão dos analistas TI. Eu tomei para mim desde que vi. Estou falando analista em TI, mas não é.

Eu acho que deveria ser analista de planejamento e orçamento. É defendo essa tese e a gente procura trabalhar dentro dessa lógica. Outra questão que também acho bastante importante que é a lógica de sistêmica e isso também é um problema de gestor. O Chico e o Luís falaram, e acho que têm toda razão. É um problema de carreira. Como é que faz para essa carreira funcionar de fato ou sistemicamente, porque a gente acha que os gestores, mas que nem gestores têm esse funcionamento sistêmico não. E parte está selecionada com a reflexão da própria carreira e uma parte significativa também um repensar da própria administração pública. Porque hoje, querendo ou não, a parte que centraliza o debate sobre planejamento e até mesmo sobre gestão está na SPOA. Acho um grande desafio, especialmente em alguns momentos da carreira em expor e eu sei que o operacional engole todas as outras discussões e não é possível discutir planejamento, orçamento e gestão num nível operacional. Então acho que a atuação das carreiras de Estado se dá num nível tático que faz o link entre as decisões políticas e operacionais e não é expor. Quer dizer, nada contra a crítica da atuação das SPOAs, já trabalhei em algumas. É uma coisa interessante, mas não é um lócus adequado no debate do

planejamento e orçamento e talvez por isso que estamos um pouco estagnados na movimentação dos órgãos centrais e dos órgãos setoriais.

Senhora Mariana Meirelles Neirode Guimarães: Antes de passar a palavra para o nosso amigo Eliomar e depois vamos às perguntas, feitas por escrito e que estão chegando à mesa, as meninas estão coletando e quem quiser fazer, pode fazer.

Senhor Eliomar Wesley Ayres da Silva Rios: Boa tarde a todos. Primeiramente eu gostaria de agradecer a ASSECOR pela oportunidade de estar aqui, como gestor da carreira do orçamento. Nós temos aqui dois órgãos que atuam no nosso processo de trabalho, a SOF e a SPI, e a gente vai colocar um pouco de nossa visão e a gente tem olhado algumas percepções que a gente tem e complementando algumas coisas que o Senhor Amarildo colocou na apresentação dele. A primeira coisa que eu queria perguntar é o que nós estamos fazendo aqui, como servidores da carreira de planejamento e orçamento. Acho que é um ponto principal para a gente poder fazer uma reflexão. O que estamos fazendo aqui. Estamos pensando a nossa carreira. Acho que a ASSECOR foi muito feliz em trazer temas, como desenvolvimento que inclusive a gente que atua nessa área de planejamento e orçamento. E nós estamos preocupados com essas questões e todas elas passam, querendo ou não pelas nossas mãos, por essas áreas.

Nós somos uma carreira de estado e temos funções constitucionais. Ela foi criada para cumprir esses dispositivos que estão colocados na constituição e a nossa responsabilidade é muito grande. E acho que uma oportunidade como estamos tendo aqui hoje é boa para que façamos uma reflexão, que a gente possa pensar a nossa carreira, o papel que ela tem, qual a sua importância para o Estado, quais são as nossas responsabilidades para o Estado. Nós não estamos brincando de fazer orçamento, planejamento e as responsabilidades que a gente tem são muito grandes e o Estado, de alguma forma, se a gente

pensar bem, os últimos cinco anos com a redemocratização do país a partir de 85. Se o Brasil hoje tem essa capacidade de gestão na área fiscal ela deve muito, como o Amarildo colocou, à criação dessas carreiras, que aconteceu a partir de 86, 87, 88.

A criação do Tesouro Nacional foi um marco para o país, a criação da carreira de finanças e controle, de planejamento e orçamento em 87, carreiras de gestores em 88. E, de alguma forma, antes disso a gente tinha um foco muito grande e o Estado só enxergava a área de arrecadação. Então essas áreas, do ciclo de gestão que a gente chama e não existiam como existem hoje, estruturadas. Eu tenho contato com alguns estados e o que eu vejo é que eles estão justamente no ponto atrás onde a gente passou. A falta de estruturação dessas carreiras leva a um processo de não gestão adequada dos recursos que estão à disposição do Estado.

São poucos os estados que têm carreiras estruturadas e o que a gente vê na maior parte deles é que o pessoal, às vezes sem uma devida qualificação, o pessoal ocupando funções, vocês viram o que foi colocado pelo Luís Alberto, na questão do Estado do Tocantins com mais vagas do que servidores. Então essa é a realidade. E a gente conseguiu mudar um pouco o cenário federal a partir da criação de nossas carreiras. Então, o peso que temos hoje é muito grande, a responsabilidade e nós temos que nos sentir dessa forma, dessa forma, responsáveis com a nossa atuação enquanto servidores. Eu acho que o maior desafio que temos como servidor público, de fato, e a gente é muito bem pago para isso é a gente procurar entregar para a sociedade aquilo que ela espera. A nossa carga tributária não é uma carga tributária baixa e com mais uma razão, o que a gente vê na televisão aí?

São serviços principalmente de saúde, educação, de segurança pública prestados de forma deficiente em alguns estados você tem uma estruturação melhor. Então, esses pontos são importantíssimos para a gente pensar nesse nosso trabalho do planejamento que você pensar estrategicamente o país e tentar trabalhar essas soluções para aconselhar e não uma coisa burocrática, que é a formatação de uma lei que está no Congresso, mas pensar se está alinhado naquilo que a sociedade espera do Estado brasileiro.

Do ponto de vista brasileiro o convertor é muito curto, apesar das críticas que a sorte está entrincheirada na Asa Norte, porque eu discordo. A sorte tem trabalhado há muitos anos em órgãos setoriais, no sentido de estar alinhado nas principais políticas do governo dos últimos anos que foram elaborados reflete plenamente aquilo que para o governo atual entende como prioridade política pública. E se não foi melhor por deficiências de recursos para atender essas demandas.

Nós temos uma situação orçamentária no Brasil com orçamento altamente engessado em praticamente 91% desse orçamento está totalmente vinculado, a despesa discricionária e sobra muito pouco para se alocar, então o desafio é fazer que esses 9% que temos liberdade para poder trabalhar e que ele seja feito e requer que nós enquanto servidores dessa área tenhamos clareza das responsabilidades que a gente tem em potencializar o uso dos recursos que são escassos para atingir as principais políticas e que de fato a sociedade se beneficie disso, desses recursos. Ainda nessa linha, olhando para essas questões todas o desafio que a gente tem, que eu queria colocar em termos de carreira.

A relação interna entre nós, SPI órgãos setoriais, esse é um ponto, secretaria de longo prazo. Então como é que a gente se relaciona? Tem um ponto importantíssimo enquanto carreira a gente pensar essas relações institucionais. Primeiro dentro do próprio sistema, sistema de planejamento e orçamento, segundo a relação com as demais carreiras do ciclo de gestão e com as demais instituições que compõe o ciclo de gestão. E eu digo para vocês: Não é fácil. A gente fala ciclo de gestão e o Amarildo colocou muito bem o ciclo gestão. Em termos de carreira nós temos um ótimo relacionamento, a gente se fala muito bem, acho que não tem nenhuma dificuldades da ASSECOR com o pessoal da NESS, do NACON, do IPEA e assim por diante, porque a gente está muito bem alinhado e muito bem apresentados. Agora, quando a gente parte para a relação institucional e aí a gente passa a ter problema e vai desde a questão de saber qual é o papel. Cada um ou brincando e dizendo cada um no seu quadrado, o que cada um sabe fazer até a falta de um sistema de informações que facilite nosso trabalho no dia a dia.

A gente tentou fazer um trabalho há uns dois anos e reunir o ciclo de gestão. Chamamos o IPEA, o pessoal do Tesouro, SPI, SERJIS, todos esses atores que atuam na CGU, no ciclo de gestão e a primeira discussão que tivemos foi em saber primeiro o que é o ciclo de gestão, quais são processos que integram esse ciclo de gestão. Se a gente pensar que o ciclo nasce na formulação da política pública, no processo de planejamento, na elaboração do órgão, na execução do orçamento e no controle e avaliação a gente fecharia o ciclo, mas cada um desses atores têm uma forma de enxergar o ciclo de gestão. E aí complica mais ainda, pois estamos tratando da alocação de recursos do orçamento e não levamos em consideração o resultado do trabalho das fiscalizações de tudo que o controle faz. A gente não leva em consideração as avaliações políticas que o IPEA faz ou às vezes os trabalhos que são feitos da própria SPI em termos de avaliação. Então como é que podemos avançar mesmo com essas questões, então esse é um ponto importante como de fato a gente faça com que esse ciclo seja integrado pelas instituições. Isso não pode se basear em relações pessoais porque Eliomar está na SOF, Amarildo está na SPI e o fulano está na outra secretaria. Não pode ser isso, tem que ser algo maior que permite que as coisas fluam independentes de quem estiver nessas instituições. Outro ponto importante para destacar é a questão dos órgãos setoriais nossos: a SOF, a SPI, o Tesouro, como cabeças de sistema. Nós simplesmente negligenciamos a nossa função do órgão central nos últimos anos e abandonamos os setoriais a sua própria sorte.

Deixando que os setoriais desse programa inicial, da falta de pessoal, de ter gente concursada, de planos setoriais. A gente primeiro, como Luis Alberto colocou, algum colega perguntou se podia colocar em ir para unidades orçamentárias, não sei o que. Gente, a gente mal consegue atender os nossos setoriais. E não existe carreira forte sem instituições fortes, vocês podem ter certeza disso. A gente é respeitado pela instituição que a gente trabalha. Eu, pelo menos, tenho muito orgulho de dizer que eu trabalho na Secretaria de Orçamento Federal. Eu visto na camisa da sorte. Acho que esse é um ponto também.

A gente precisa vestir a nossa camisa também e a questão dos setoriais vai mais além, não só de colocar o pessoal, mas de dizer o que a gente espera do órgão setorial. Eu tenho certeza que não é o

que a gente tem hoje em termos de trabalho que são encaminhadas aos órgãos setoriais central. Mas não é culpa do setorial, que nós mesmos nunca dizemos aos órgãos setoriais, o que a gente espera em termos de trabalho dos órgãos setoriais. Então é um ponto de alguns debates. A SOF fazia algumas discussões com o Tesouro sobre essa questão e nossa idéia é fazer uma proposta para que o próximo governo que chegue tenha pelo menos delineado uma nova formatação do órgão setorial.

Isso que o Amarildo colocou é verdade. A pior coisa que fizeram foi juntar a SPO com a SA e juntou e deu a bendita da SPOA. O “azinho” mata o administrador e olha que já fui superintendente e administrador de agência e você não tem tempo para pensar estrategicamente em nada. Então, esse modelo que a gente tem de planejamento e orçamento dentro de uma SPOA é a pior possível. Planejamento fica relegado a terceiro, quarto nível. O gestor não quer nem saber o que é isso só para compor a burocracia.

O caso do orçamento, a preocupação é ser um mero provedor de recursos para atender as demandas urgentes que estão aí. É esse o modelo que a gente quer continuar perpetuando dentro do governo. Eu acho que a discussão deve avançar a SOF e SPI, temos que fazer uma DR, uma “discutir a relação”, que é o que temos feito ultimamente e essa discussão da relação tem que ser um jogo de ganha-ganha. Não pretendemos ficar sempre presos aos nossos dogmas e achar que somos donos da razão. Esse ponto: temos que avançar nessa discussão e discutir também, fazer uma DR com os setoriais, para podermos passar para os setoriais o que a gente espera, de como a gente vê o papel dos órgãos setoriais. A gente precisa porque é uma questão de sobrevivência da carreira.

Estou falando para vocês. Se a gente continuar nesse modelo, amanhã vão perguntar para aquele que eu quero um analista de planejamento ganhando treze mil reais por mês se eu posso ter aqui o cara do PGPE que vai fazer a mesma coisa. Eu já ouvi gente da SRH falando assim: “Por que não coloca uma pessoa do PGPE lá nos setoriais que vão fazer o mesmo trabalho”. Eu disse que não. Mas eles não fazem? Eu disse que é o que está sendo feito hoje, o que a gente espera de um órgão setorial o trabalho que é feito hoje em boa parte, mas se restringe a cuidar do processo burocrático, do

plano e do orçamento. Ficar lançando crédito, ficar lançando proposta, mas não há uma avaliação, de fato uma atuação de visão, uma discussão, do ponto de vista da programação estratégica de recursos do ministério, nem do ponto de vista da discussão das prioridades setoriais do ministério.

Então, a gente precisa avançar nessa discussão e pode perguntar para o quê é essa carreira e se a gente não souber para o que serve, a primeira pergunta que eu volto: qual é o nosso papel? Alguém pode um dia acabar com essa carreira. Eu gostaria de agradecer a presença de todos, colocar isso para vocês, porque eu acho que isso não é brincadeira, a gente está procurando fazer um trabalho e eu digo mais: tem que ser mais proativos. Nós não podemos deixar a responsabilidade das ações sozinha nas costas do Antônio.

Acho que o quê nós temos hoje a gente deve muito ao esforço dos que antes plantões tiveram e do Antônio que carregou a Associação esses anos todos e, infelizmente, porque já fui vice-presidente da ASSECOR e infelizmente quando se chama para reuniões da ASSECOR é brincadeira. Ninguém está nem aí, mas quando é para brigar por salário está todo mundo atônito para correr atrás disso, mas para a gente sentar e reunir coisas do nosso interesse para poder divulgar essa carreira mais e muita gente não está nem aí para nada. É essa carreira que a gente quer formar, a gente tem que pensar nisso. E formar carreira não é você ser radical, você pensar do lado pior, não é você se coagir e pular para o ruim. Não é isso. Nas funções nossas, nas responsabilidades que a gente tem, para pensar em mudar esse país que a gente tem aí e a responsabilidade está sobre nossas mãos. Nós participamos de dois processos estratégicos do nosso país que são vitais, o planejamento e o orçamento.

Vamos pensar nisso porque acho que precisamos pensar em muita coisa para mudar. O próximo governo que entrar, se a gente souber trabalhar, tirar daqui propostas, poderemos tirar daqui para contribuir e mudar muita coisa. Muito obrigado.

Senhora Mariana Meirelles Neirode Guimarães: Obrigada, Eliomar. Estamos aqui na corrida contra o tempo. Temos aqui três perguntas da platéia e uma minha. Vou tentar ser bastante breve.

Acho que a primeira é da Erilene, técnica do planejamento e orçamento: “Como está o andamento técnico de planejamento e orçamento, sempre muito excluídos do processo, quais são as perspectivas dos técnicos que ainda existem dentro da carreira. Eu acho que essa pergunta é feita para os dois. Eu vou fazer a pergunta em blocos para andar mais rápido.

Tem a pergunta do Nilton ao Amarildo: “Gostaria que você elaborasse um pouco mais acerca de qual deve ser o papel do PO de TI. Em que ele deve se diferenciar do PO geral. Tem a pergunta da Afonsa que é um texto: “Como bem colocou o palestrante Alberto Lourenço, gestor, somos os primos presos dos gestores. Se não houver mudanças amanhã seremos os primos pobres e depois os parentes distantes. Também foi colocado pelo palestrante Reinaldo Coutinho que naquela secretaria precisa-se de PO e não tem por falta de DAS4. “Não está na hora de rever a carreira, a disciplina do planejamento e orçamento, no sentido de garantir que os integrantes da carreira possam trabalhar em outras áreas da administração pública, sem a vinculação do DAS4”?

Agora vem a minha pergunta, porque tenho direito a uma. Aí eu falo um pouco e experiência própria. Eu imagino que para a formação da carreira e para a formação de cada um de nós, acho que em três aspectos a gente deveria se concentrar, principalmente no aspecto da mobilidade. Eu passei muitos anos na SPI e tive oportunidade de sair e ter uma oportunidade na Secretaria de Gestão e hoje estou tendo uma experiência na SAE. E isso para o meu enriquecimento pessoal foi bom, muito importante. Eu reforço que a questão da mobilidade é um ponto que eu queria saber um pouco da posição. Aí queria ter uma posição desse TI, porque é o gestor da minha locação e tem a importância também da atuação em rede. Acho que nós precisamos, como analista de planejamento, agir em conjunto com outras carreiras, em outros órgãos e aí eu falo IPEA, eu falo IBGE.

Eu falo na condição de APO sem achar que é um ator, mas um ator importante, a SOF. Então eu acho que isso fortalece a carreira e o terceiro ponto é um plano institucionalizado, estruturado, pactuado e com capacitação. Eu queria ouvir do Amarildo concretamente qual

é a visão e as ações do TI nesse sentido: mobilidade, capacitação e atuação em rede.

Senhor Amarildo Baesso: Bom, sobre os técnicos eu confesso que tenho pouco a dizer. Eu não tenho um conhecimento, mas aprofundado, mas na SPI hoje nós temos poucos técnicos e dá bastante pouco e o que nós temos hoje estamos procurando, eles têm sido tratados como analistas, eles têm feito o mesmo trabalho do analista. Nós não temos feito essa diferenciação. Do ponto de vista de gestão e na idéia de carreira eu realmente não sei como é que se está isso hoje. Alguns, acho que dois que trabalharam na SPI por volta daquele debate salarial último que foi uma medida provisória, depois virou Lei 440. Era isso?

Eles foram nos procurar praticamente no fim do debate salarial informando que eles tinham ficado fora de todas as medidas provisórias e naquele foi o momento que conseguimos fazer também. Foi fazer uma mobilização dentro do governo, na medida do possível, para incluí-los. Dos outros técnicos nós sabemos que nesse PI nós não temos nenhum. Então, de fato, não tenho muito o que dizer, vou deixar para o Eliomar. Os PPs fez essa mobilização lá e estão fazendo um olhar mais atento para isso, porque de fato tinham ficado de fora de todo o debate lá. Sobre o papel da APO/GTI, vou falar a minha. É sempre preciso ter um cuidado e porque fui apresentado como diretor de planejamento do SPI e pode ser o que eu diga e que não seja a questão institucional para essa questão.

Eu vou falar como vejo isso e vou ser um pouco contundente e tentar explicar e acho que não deveria ter a APO/GTI, pois não vejo muito sentido nesse tipo de segmentação. Eu acho que se é uma competência necessária para a área de planejamento e orçamento e me parece que é. Eu preciso preparar o concurso público para que ele atraia algumas pessoas no concurso geral atraia algumas pessoas com essas habilidades, se é uma habilidade necessária de fato para esse negócio no sentido da atribuição de uma área, se é do negócio do planejamento e orçamento.

E aí tem algumas conclusões, pessoal. Eu acho que nós precisamos de pessoas que entendam de TI nessas áreas, porque é uma área que trabalha com muita informação, trabalha com muito dado, com muito processamento de dados e, em minha opinião, trabalhar com conhecimento da política pública nessa área demanda trabalhar com informação, com conhecimento e os sistemas nos ajudam muito nisso, então é importante que tenham pessoas que saibam gerir o sistema e que conheçam profundamente do negócio, mas para mim é uma condição: tem que conhecer profundamente do negócio e se não for para recorrer profundamente do negócio, posso recorrer à carreiras gerais de TI e não precisaria de uma segmentação mais específica. Então, para mim, a segmentação não faz muito sentido. O que faz sentido é ter pessoas com competência para atuar nessa área. E tem uma conclusão de que nossos provedores de TI não dão conta das nossas necessidades e aí nós acabamos que nós mesmos um profissional para superar essa dificuldade que temos no relacionamento com nossos provedores da tecnologia da informação e isso para mim não faz nenhum sentido, nós precisaríamos superar isso.

Não faz sentido estruturalmente. É lógico que hoje isso é um problema e o Eliomar sabe isso melhor que eu, que ele se envolveu na construção, mas acho que isso é uma disfunção, algo que está fora do lugar e que teria que ser corrigido.

Sobre essa idéia dos primos presos, falando dos gestores em que tese toda a admiração gestor Lourenço. Eu não concordo com ele. Eu não vejo dessa forma. Eu acho que o ciclo de gestão tem carreiras. Tem uma carreira transversal, porque eu não vejo como ser diferentes. E tem carreiras que são interdisciplinares, setoriais. São setores distintos. Eu não vejo a APO hoje como primo preso.

E estou falando aqui de novo. Acho que isso aí, do ponto de vista estrutural, da lógica da carreira. Se você olhar do ponto de vista conjuntural, isso está acontecendo hoje. E para eu ter algumas lições que estão colocadas para a superação desse problema. A primeira delas passa pela questão do conhecimento. Precisamos buscar mecanismos de sistematização do conhecimento que permite que uma pessoa saia de um órgão e não leve consigo todo o

conhecimento, porque conhecimento é um patrimônio importante e eu entendo que sim.

O conhecimento está se tornando. Mas estamos praticamente uns dez anos atrasados em relação ao setor privado em termos de gestão, porque as organizações privadas já vêm trabalhando. A IBM já não coloca todo o seu staff no mesmo avião há uns dez anos, porque muito do conhecimento está na cabeça daquelas pessoas, por mais esforços que se façam. De qualquer forma, se a gente busca mecanismos de depósito desse conhecimento e sistematização e depósito desse conhecimento na organização e você pode ter uma possibilidade maior e aí é isso que estamos fazendo hoje na SPI e estamos muito próximo disso. Um segundo desafio que movesse para onde, então precisamos discutir isso. Precisamos e não é uma discussão fácil dentro da estrutura do governo, porque você tem uma estrutura departamental, um modelo de organização do Estado que já virou quase um decreto-lei 200 e nós precisamos rever isso.

Então, para mim, o papel nosso como carreira que atua nesse nível tático é só o estado o tempo todo. E pensar que Estado nós temos hoje e às vezes a gente faz um debate que eu acho que é muito útil, ocupação de cargos de confiança, faz um debate de que se deveria ou não se deveria ter cargos de confiança ou se deveria ser 37 ministérios ou 24, porque para mim esses debates não fazem o menor sentido em si. Pode ser 37 ou 24, dependendo do Estado que eu quero, para fazer o quê e em quais condições.

E esse debate nós precisamos fazer, precisamos colocar isso na agenda, qual é esse estado. Eu acho que não temos essa resposta. Temos respostas pontuais, que às soam dentro do debate, do Estado, na relação política como algo corporativo e esse é um desafio. Como é que você supera essa questão corporativa? Porque eu não vejo nenhum mal em ser corporativista, no bom sentido. Nós precisamos brigar pelo nosso salário e esquece. Bobagem a gente achar que não vamos fazer isso, mas precisamos encontrar um espaço que seja de debate público. O que é um debate que nós – até uma provocação que o Chico fazia: como é que nós enquanto carreira podemos contribuir com isso? E eu digo que não é no SPOA e nesse modelo eu tenho dúvida de onde é. E nos casos dos diretores é um pouco diferente, porque você tem as áreas finalísticos, mas do ponto de vista sistêmico. Acaba às vendo tendo

uma superação do resultado empenho-pessoa de cada um e que se pode concluir que o APO até poderia fazer isso, mas eu acho que não é isso que está em debate.

Precisamos resolver isso, atuar no setorial, porque como está hoje eu tenho alguma resistência de ficar aportando a APO na setorial. E esse erro também é um problema como gestor. O Chico disse aqui e eu concordo com ele tem gestor mal alocado. Só não concordo que tem muita gente fazendo nada. Não acho que isso seja real. Acho que os 80/20 está valendo, mas nada mais do que é regra nas organizações.

Sobre capacitação, Mariana, acho que é um desafio muito grande, porque capacitação não tem que ser a coisa em si. Acho que as nossas carreiras dependem da gente, pois se estou falando em gerir conhecimento, se estou falando que o patrimônio mais importante nós podemos aportar para a sociedade brasileira é conhecimento, eu preciso ter mecanismos e aí tem uma parte de regulação de fazer cursos de longa duração e acho até que estamos em débito com isso. A SOF avançou, mas acho que estamos em débito nesse sentido. Estou com uma proposta e, inclusive parei, por causa do Comitê de gestão da carreira que o Chico mencionou aqui, mas acho que vou ter que retornar, porque não sei quando vamos de fato ter os debates no comitê de gestão, na questão da carreira. Mas o outro fato para mim é mais complicada, porque passa pelas competências. Eu competências? Que competências eu quero, que competências eu preciso? E isso eu acho que gente consegue na prática e isso eu não acredito muito nessa história de mapeamento. Eu acho que isso não funciona. Acho que por aí a gente não consegue.

Então o que a gente está fazendo é na prática, a partir de toda reflexão que um membro da SPI está tendo que fazer. Sobre toda política pública nós estamos conseguindo verificar alguns *gaps* de competência e precisamos sistematizar e trabalhar isso para o futuro, mas para mim isso tem que ser na execução, na avaliação. Eu não acredito em modelos de mapeamento teórico e formalista e eu tenho uma certa resistência a isso e acho que a gente precisava passar um pouco mais concretamente quais são essas competências. É isso que precisamos gerar.

Senhor Eliomar Wesley Ayres da Silva Rios: Queria comentar algumas questões aos técnicos, aos TPOS, que foram feitas as perguntas. A gente tem feito algumas discussões com o pessoal do tesouro, da CGU com SRH, na questão dos técnicos. Tem uma demanda da associação antiga de passar esse cargo para nível superior. No primeiro momento a SOF se posicionou ao contrário, nessa posição, mas depois num segundo momento, quer dizer, não há uma conversa interna, porque, na realidade, é uma questão que tem que ser desenvolvida. Até a própria SRH vem cobrando da própria SIJUS, da nossa área, uma posição dos técnicos.

Porque a principal reivindicação é que com o salário que se tem hoje do técnico de planejamento e orçamento. Há uma pressão muito forte para as outras categorias do serviço público. Por que um cargo de nível médio tem essa remuneração maior e só se justificaria se fosse remuneração superior. Então, têm sido feitas discussões sobre esses temas, sobre essa questão de também passar o cargo para nível superior, a possibilidade de criar o cargo nosso, porque o cargo de técnico está em extinção, mas o que a gente tem conversando com SRH é que essa discussão tem que ser feita isoladamente, mas no contexto das necessidades que nós temos principalmente para os órgãos setoriais que a gente entende que poderia ter sido utilizado tantos nos órgãos centrais de menor proporção, mas nos órgãos setoriais que a gente precisa de alguma forma retomar poder saber que a SOF, SPI e o Tesouro estão dizendo do órgão setorial.

E esse é um ponto que tem que ser feito, essas discussões precisam avançar no segundo semestre para a gente poder pensar num outro modelo de sistema, de planejamento e orçamento e que acho foi aquilo que o Gaetani vem falando, falou da questão de atuação em rede, da carreira. Se a gente tem um espaço e não tem para trabalhar e também não trabalha esse espaço, estamos também sendo omissos. Eu acho que esse ponto, a gente tem a SOF, o Tesouro e SPI, SIJUS, temos que fazer uma conversa muito séria sobre esse assunto, essa questão. Qual o modelo setorial de órgão central que a gente espera e passa pela discussão do Amarildo sobre um novo plano, uma nova visão do sistema de orçamento. Tem algumas discussões que estão acontecendo nesse sentido.

Com relação ao papel do analista de TI, gostaria de fazer alguns comentários. Eu tenho um ponto de vista diferente do Amarildo, nesse caso. Ele foi pensado – e isso é uma tendência das carreiras do serviço público. O TCU tem essa visão, a Receita Federal, o Tesouro Nacional têm, órgãos centrais do sistema, porque somos responsáveis por esse sistema e por mais que eu terceirize a prestação desse serviço eu não posso abrir mão da minha inteligência, conforme formação em orçamento e planejamento, mas uma especialização em área de TI. Eu vejo como isso fez diferença para a gente.

Ano passado fizemos o concurso, o primeiro que teve, o pessoal entrou e o que a gente viu foram coisas assustadoras, quando esse pessoal entrou, fizemos uma parceria com a UnB para nos ajudar a fazer o evento, discussão teórica sobre desenvolvimento de sistema e Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento, o CIOP, que está substituindo o CIDORIO, o CIGPLAN. Ele é fruto justamente de estratégias. Então, esse cargo foi criado pensando-se justamente da gente não depender de nenhum prestador de serviço e ter capacidade de desenvolvimento de casos e gestão de projetos. Eu não posso, como órgão central, ficar sem SERPRO, empresa privada e nós já tínhamos isso no passado e a gente viu que não funcionou, que a experiência que a gente teve no passado está mostrando que estamos no caminho certo. Então, foi assim, foi uma estratégia pensada, uma estratégia viabilizada e acredito que, em partes, estamos atingindo algumas coisas.

E vocês não sabem a reação que nós tivemos ao fazer isso, vinda do prestador de serviço e esse é um espaço e estamos perdendo esse espaço. Então, a questão do cargo de APO/TI foi pensado para fortalecer nossa gestão mesmo, até porque temos um nível de remuneração muito bom e os profissionais que entraram nesse concurso são profissionais de mercado, de alta capacidade técnica. No concurso atual está para entrar mais um pessoal. E a gente sabe que pela remuneração que tem realmente estamos buscando o que tem de melhor no mercado e aí muda totalmente essa relação com o prestador de serviço, porque eu passo a ter o dobro do domínio e conhecimento dos meus negócios.

Eu não posso abrir mão da gestão e da inteligência desse processo. Então, o cargo de APO/TI foi pensado nessa linha, até porque essa é uma tendência das organizações públicas. O Banco do Brasil tem pessoal especializado nessa área do TI. Ele tem empresas prestadoras de serviço, mas não abre mão de ter seu próprio quadro. E esse é um ponto que temos que pensar: que instituição temos que ter para frente? Temos que ter autonomia para trabalhar esses temas, porque eles são cobrados da gente.

Na questão da atuação das redes, de capacitação buscada no âmbito dela, investindo fortemente em capacitação. Nós temos um plano de capacitação. O que precisamos fazer agora é expandir isso para os órgãos setoriais, que a gente não pode pensar somente na gente. A gente está inclusive, lá na SOF, estamos regulamentando: ocupação de função é por processo seletivo interno, até por DAS3 estamos fazendo por processos seletivos. Os servidores têm capacidade de participar, de concorrerem àquela vaga que está aberta em determinado departamento. Em alguns casos temos órgãos setoriais. Para minha surpresa, não tem aparecido candidatos para órgãos setoriais. Gente, não tenham medo. A SOF hoje é outra. Aquele negócio de trabalhar sábado, domingo, aquilo é lenda urbana, não existe mais. Temos um bom ambiente de trabalho e eu sei que usavam muito isso em cursos de formação, criticando, mas a SOF tem hoje outro tipo de trabalho. Não tenham medo, vamos continuar abrindo esses processos seletivos.

Estamos privilegiando o pessoal da casa, mas em algum momento vamos abrir isso para fora. A questão da capacitação – vamos buscar também, no sentido de dar oportunidade para vocês participarem. Nós já fizemos, inclusive, no curso de gestão orçamentária que fizemos em parceria com o ENAP e a gente quer fazer mais ainda, pois a idéia é, de fato ter um olhar diferenciado do sistema. Nós temos que cuidar do sistema. Era isso que eu tinha que falar. Obrigado.