**Transcritor:** Rafael de Souza Alberto

**Arquivo:** STE-002*\_*25out2013

*(Durante a transcrição do arquivo existem pessoas que falam com o microfone muito afastado fazendo com que o volume fique muito baixo ou o colocam muito próximo deixando o som abafado e dificultando a compreensão de algumas palavras ou trechos.)*

**Carlos Brant Jr (mestre de cerimônias) –** Bom dia. Sejam bem vindos ao segundo dia do seminário da Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento 2013. Teremos agora a mesa com o tema: Necessidade de Modernização da Carreira de Planejamento e Orçamento: atribuições, denominação, mobilidade e integração no Ciclo de Gestão. Para mediar o trabalho é convidado o senhor Antônio Chatack da empresa de planejamento e logística, EPL. Como debatedores são convidados o analista de planejamento e orçamento dotado na Secretaria de Orçamento Federal, o Presidente da Assecor, o senhor Eduardo Rodrigues. O analista de planejamento e orçamento dotado na Secretaria de Orçamento Federal, o senhor Welles Abreu. O analista de planejamento e orçamento dotado na Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, senhor Marcos Silva. E o analista de planejamento e orçamento cedido à Câmara dos Deputados, senhor Pedro Noblat. Correção, o nosso mediador Antônio Chatack também analista de planejamento e orçamento. Com a mesa composta, tem a palavra o mediador dos trabalhos, o senhor Antônio Chatack.

**P/Antônio Chatack –** Bom dia a todos, bom dia a todos. Vamos agora iniciar esse painel e eu vou conceder a palavra ao Pedro Noblat.

(intervenção feita fora do microfone)

**P/Antônio Chatack –** Eduardo, por favor.

**P/Eduardo Rodrigues –** Bom, de novo bom dia, eu vou fazer a apresentação aqui em pé e pegando à moda do Márcio, embora não tenha o mesmo traquejo e nem a presença de palco, mas eu vou arriscar. Bom, nesse segundo dia do seminário, que a gente se propôs a repensar o segmento de planejamento e orçamento federal, nós, nessa mesa vamos tratar então da modernização da nossa carreira, é uma coisa bem focada em frente de ontem, vamos tratar da carreira de planejamento e orçamento. Atribuições, denominações, mobilidade e integração ao ciclo de gestão. Começando com o perfil da carreira. Bom, eu sempre tenho colocado isso para os colegas. Eu procuro me enxergar como, eu sou Presidente do Sindicato, mas eu não tenho esse perfil corporativista de ficar brigando por direitos e sem, eu me vejo muito como cidadão, como servidor eu gosto da carreira, não pretendo mudar. Por outro lado, eu tenho várias preocupações, eu enxergo a nossa carreira, ela tem uma desmotivação muito grande por todos os motivos que nós sabemos. Por todos, e tem muita acomodação, todos sabemos também. Agora eu acho que com o passar do tempo, com 10, 20, 30 anos, se a gente não chacoalhar, se a gente não se renovar, se não nos transformarmos, se não prestarmos para a sociedade o que ela espera da gente, que está previsto na legislação, no sistema compensado, na transformação que se espera da sociedade via atuação governamental e com planejamento, dado os desafios, a gente não sustenta enquanto carreira de estado, com os benefícios do patamar que a gente tem, a gente não vai para a aposentadoria com isso. Quantos, isso é só com os colegas aqui, com todos os colegas, então acho que tem que ter muita consciência disso. Há dez anos, dez anos só, quando eu cheguei na carreira, nós estamos ganhando um terço, em termos reais, metade do mínimo, menos metade, em termos do que é hoje, em termos reais. Quer dizer, daqui a dez anos, essa situação pode voltar. Daqui a 20, daqui a 30. Então a gente não tem como esperar, que a sociedade com um grau de informação, acesso a informação que se tem hoje e com a mobilização que eu espero que esteja crescente, nesses movimentos de junho agora, a conscientização, a participação da sociedade, na coisa pública crescente, porque daqui há 20, 30 anos se aceite que um camarada esteja numa repartição pública, ganhando 20 mil reais para preencher planilha. Não como você está. Dito isso, vamos passar a frente né, essa lâmina é exatamente a mesma da primeira lâmina na minha apresentação ontem. Começar, a gente falar em atribuições, vamos pensar atribuições para que? Nossa carreira foi criada, antes na verdade, da formalização na lei, do *(Ininteligível)*, embora estivesse antes, mas a lei 10.180, que eu acho que é de 2001, formalizou esse sistema junto com outro, sistemas transversais, e tem essas atribuições de formular o planejamento estratégico nacional, os planos nacionais setoriais e regionais e consolidar o PPA, a LDA e a LOA. Quando você olha, o conjunto de carreiras transversais, o conjunto de sistemas letal, fica evidente para mim que a carreira de planejamento e orçamento não é, não somos os donos da verdade, não somos os formuladores. A nossa missão do governo entendo, é de uma certa clareza disso, assim, não dá tempo de discutir aqui, mas é de formular, de estruturar o processo, ou seja, e não é coisa trivial, eu já ouvi até muito debate, as pessoas dizendo que isso é burocracia. Pensar no processo, pensar no sistema, pensar em como mobilizar todo um país, porque nós vimos só, o primeiro ali não é só o Governo Federal, falando em articulação com o estado, com municípios, com a sociedade civil, mesmo com empresariados, então todo esse trabalho de articulação, para você ter clareza de que país queremos, estruturar todo um processo para consolidar isso num plano de longo prazo que a gente nunca fez e eu acho que a gente deveria, a gente está muito preocupado com isso. E depois, trabalhar em parceria com Ministérios setoriais, para que os planos setoriais sejam integrados nesse plano de desenvolvimento nacional, e que também os planos, planos regionais, que são, quem tem mandato articulado são as superintendências, mas também o Ministério de Planejamento com representantes regionais, linkados a um plano de desenvolvimento nacional, e considerando os planejamentos setoriais. Fazer tudo isso funcionar, e dar informação a sociedade, e isso ser subsídio real para a gestão, e tenha, os mantedores para mim não é nada trivial. Não é nada trivial. Quando o setor, ser capaz de movimentar esse processo, fazer isso funcionar, para mim não tem nada trivial. E eu acho que o nosso papel é exatamente isso, conseguir fazer essas coisas que estão todas previstas funcionarem. Pode passar, por favor. Bom, não vou ficar, fiz uma lista aí de atribuições não exaustivas, de APA e PPO, mas só para deixar uma lâmina para depois, quando alguém quiser olhar, eu não vou ficar lendo isso daqui agora, certo? Mas são todas relacionadas à finalidade do sistema. Pode passar, por favor. Bom, então com relação a formatação da carreira de planejamento e orçamento, eu acho que ela tem que tá linkada com a finalidade. A finalidade tá formalmente expressa lá na lei, na 10.180, que eu acho que precisa de regulamentação, se vocês detalharem aparece as coisas que estão lá de forma meio abrangente, mas está lá. Então não há a coisa solta. É uma carreira linkada a um sistema que tem uma missão clara, certo? E já tem uma regulamentação mínima lá na lei de criação, que acho que é até suficiente, nem sei se precisa de muito mais do que aquilo. Passando para outro tópico então da mesa de hoje, para tentar cobrir tudo rapidamente, na mobilidade. Então, falar em mobilidade, assim como falar nas atribuições, tem que ser mobilidade dentro do sistema, certo? Algumas pessoas podem discordar dessa divisão de carreiras, entre o ciclo de gestão, de gestor, AOFC, APO, eu também discordo, não acho boa não. Mas se tem certo? Se tem essa divisão, então a gente tem que ser consistente. Ou então a gente volta um passo e discute outra coisa. Faz sentido ter uma carreira de analista de planejamento ou não faz? Se não faz, talvez fosse o caso de ser como os estados, o EPPGG e o analista de planejamento é junto nos estados. E aí a mobilidade seria outra, mas se a gente tá falando da carreira de analista de planejamento e orçamento, essa carreira é uma carreira para estar linkado ao sistema de planejamento e orçamento, certo? Não estou defendendo o sistema de planejamento e orçamento como ele é hoje, eu penso em outro sistema de planejamento e orçamento, mas para a gente defender um pouco. Ontem, repensando todo o Ministério de Planejamento e orçamento, para que ele realmente se concentre nas suas funções, trazendo a parte de desenvolvimento regional, junto com a experiência do desenvolvimento, eu não cheguei, não tive tempo de falar ontem, mas na proposta, o Ministério do Planejamento e no Ministério da Gestão, em todos os Ministérios teria uma coordenação de planejamento e orçamento separada, eu chamo de secretaria, pode ter outro nome, IBGE sei lá, mas separado do expor. Então todo sistema, eu acho que tem que funcionar assim, então LOD estaria nessa caixinha, dando assessoria ao secretário executivo, ou ao Ministro aqui dentro do Ministério, para que o planejamento e a execução orçamentária se concretizem. Então a nossa carreira está alocada nesses lugares. É claro que a política pública é desenhada na secretaria finalística, certo? Eventualmente um colega nosso, ou qualquer um de nós, pode estar na secretaria finalística, mas no entendimento, está fora dessa atribuição principal, certo? A nossa atribuição é coordenar o processo, ou seja, trabalhar no desenho da política pública setorial quando for o caso, na cultura, sei lá, mas no papel de estar levando para o formulador na cultura a visão do todo. A visão dos grandes números da economia, a estratégia de desenvolvimento, o planejamento como valor, a integração daquela política já existente, levando todo esse hall de informações e competência para dentro da formulação, mas ele estando lá assessorando o Ministro ou o secretário executivo em comunicação com o Ministério do Planejamento para dar essa idéia de sistema, e não se isolar e ser mais um gestor numa secretaria finalística, que também tem todo o mérito, eu mesmo gosto muito, queria trabalhar, queria tá trabalhando com energia, por exemplo, gosto, mas nossa carreira não é isso, eu penso dessa forma, do jeito que está estruturada, certo? Bom, eu penso no sistema de planejamento e orçamento federal, plano regulamentado não limitado só aos órgãos setoriais, eu penso também que deveríamos estar atuando nas zonas seccionais, mas por falta de nome, atuando nas entidades vinculadas ao Ministério, nas autarquias, nas fundações, também deveria ter lá uma seccional, porque eles são, eles tem, eles são vinculados ao Ministério, isso aí é política, mas eles cumprem parte da política que é desenhada no Ministério e então faz todo sentido que lá tem um rebatimento do sistema nas entidades, nas autarquias e fundações. Formam empresas e aí eu acho que não. A empresa tem todo um outro quadro de licitação, etc. e tal. Pois bem, e também acho que com aquele princípio que o sistema deve ser com a partição federativa, que deveria haver um incentivo de está projetado na nossa carreira, que a gente tem uma participação, uma atuação nos Estados e municípios. Alguns Estados e municípios, e no meu entendimento, sempre na área de planejamento ou então a coordenação de governo. Deveria fazer parte. Principalmente com os Estados, você tem carreira nessa área, carreira de gestão e planejamento, intercâmbio, vem um cara de outro Estado trabalhar no governo federal, conhecimento *(Ininteligível)* funciona, e também os colegas de carreira passarem tempo em alguns Estados para ver como é que funciona o Estado e ter esse ponto de ligação, esses colegas queriam então o fulano que conhece a estrutura do Estado, sabe como é que funciona, conhece as pessoas lá. É importante, mas seria como um estágio, uma troca de experiências tanto nossa nos Estados, quanto os colegas de Estados no planejamento do governo federal. Pois bem, com relação a mobilidade, agora falando uma coisa mais da dança de, como categoria, nós reivindicamos algumas diretrizes para a regulamentação da mobilidade. Todo mundo participou dessa questão do arquivo número um? Só para ilustrar, porque a princípio todo mundo já viu. Isso aí, só para lembrar. Isso a gente discutiu ao longo de 2012 quase todo. No começo de 2012, até fechar o ano, em várias assembleias. Foi difícil, por quê? É um pecado que a gente tem né, dos nossos vícios. As diretrizes que a princípio eram mais fechadas, foram ficando cada vez mais abertas e acabaram ficando em diretrizes que quase não informam nada para a administração, acrescenta muito pouco em relação ao que já é definido em lei mesmo, só coisas muito óbvias. Eu acho que venceu o pragmatismo de quem pensa em voltar para casa, não sei o que lá. A gente construiu as diretrizes muito vagas, certo? Porque a gente queria que o Ministério do Planejamento regulamentasse a mobilidade, certo? Apresentamos em dezembro de 2012. Não tivemos resposta. Em 2013, já os colegas de editoras vem passado por um processo muito ruim. Eles também apresentaram diretrizes parecidas com as nossas, só que a interrupção deles é com a CEJ, enquanto a nossa é com a SOF, com a SPI. Lá na CEJ eles foram atropelados. É o que foi, baixaram na portaria que acabou de fato com a mobilidade, acabou com vários, não vou entrar em detalhes aqui e foi uma questão de judicialização, acirramento de relações, foi um processo muito ruim. Com sorte, com a SPI, a gente tomou Gilson, aí eles receberam, agradeceram, um falou, os dois falaram para a gente que querem conversar com a gente, mas só quando os dois chegassem a um acordo, nunca chegam a um acordo e nunca conversaram com a gente, porque como não tinha acordo entre as partes, acho até coerente, certo? Porque se *(Ininteligível)* conversa com um e conversa com outro e os dois estão conversando, a *(Ininteligível)* está com a informação privilegiada, até muito provavelmente faz com BFC. Eles deveriam conversar para chegar a um acordo com a entidade clássica, mas não chegar, enfim. Para a nossa surpresa, foi encaminhado um projeto para a CEJ, embora não houvesse ainda 100% de integração entre SOF e SPI sobre aquela proposta, mas foi enviada para a CEJ por demanda da assessoria executiva. Acho que todo mundo sabe um pouco dessa história. Em junho desse ano, nós reiteramos esse pedido, e montamos um grupo de trabalho, cinco minutos? Montamos um grupo de trabalho, pode passar o número dois, por favor. Montamos um grupo de trabalho para apresentar uma, ao invés de diretrizes, uma portaria completa, certo? Desse grupo de trabalho, que o sistema, está a Elaine aqui, o Robson, a Eliza, bom, isso foi bem divulgado, coisa e tal, mas construir isso foi difícil à beça. Nesse item, enquanto a gente tá construindo essa portaria, essa proposta, quer foi anunciada pela SOF e pelo SPQ, que tá fazendo isso. A SOF lançou uma outra portaria, agora no dia 16 de agosto, que não foi negociado também e travou de vez, ou seja, até para setorial precisa da S4, embora ficou menos pior do que era antes, porque antes não havia regra nenhuma, então a discurcionalidade era total. Agora pelo menos tem uma regra muito rígida, mas está ali, está pronta, mas não foi negociada. Enquanto isso a gente, pode passar o número três, por favor? Está construindo a tal da portaria e a gente vai ter que voltar para essa portaria para discutir com a categoria e assembleia, porque está, como as definições anteriores, as diretrizes são muito vagas, elas não serviam para fazer uma portaria que acrescentasse alguma coisa, certo? Então, só passa rapidamente esse painel, só para ver o pessoal colorido. Como que é difícil construir um trem desses. E aí, eu to mostrando só para conclamar, para quem se expuser, tá aberto, ainda tem tempo de juntar esse trabalho. A Eliza que estava ajudando, vai entrar de licença maternidade, então temos aqui a Elaine e o Robson, e o trabalho é chato, é um debate intenso, de um grupo pequeno, e depois tem que distribuir, defender isso numa assembleia, enfim, mas o nosso trabalho é esse. Uma vez, a gente lançou essa proposta, vamos apresentar formalmente a a SOF e SPI, nada sendo feito nesse sentido, como a gente já definiu antes, então a superintendência executiva é só com escala, a gente não pode fazer nada, além disso, é o que nos cabe em termos de ser propositivo. Pode passar, por favor. Enfim, mas eu acho que nós, enquanto carreira, temos sim que defender que existem critérios para a gestão da carreira, certo? Mas não podem ser critérios que pensem só na flexibilidade total, só em beneficies. Acho que a gente tem que pensar enquanto fortalecimento das instituições, fortalecimento do processo e fortalecimento da própria carreira. Isso não casa com flexibilidade total, com venha, venha. Acho que tem que ter essa consciência. Por favor, pode voltar à apresentação. Bom, agora o último ponto que é a integração com o ciclo de gestão. Isso aí é dificílimo. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, inclusive na nossa carreira, a Assecor, antes com o Antônio e agora na nossa gestão, tem uma liderança bastante importante no ciclo de gestão. Nós organizamos várias reuniões, nós chamamos, nós contribuímos. Recentemente agora, os colegas gestores que estão aqui, vocês que sabem, a entrada na PEC 147, inclusive da *(Ininteligível)*, foi a atuação da Assecor, e a gente tenta trabalhar de forma integrada, mas construir consenso nesse ciclo de gestão é a coisa mais difícil do mundo. Bom, o que eu penso em termos de integração do ciclo de gestão? Hoje nós temos cinco carreiras e nove cargos. As cinco carreiras, é a carreira de planejamento e orçamento, finanças e controle, comércio exterior, FPPGG, e o IPEA. O IPEA na verdade, eu acho que é mais de uma carreira lá, tem uma carreira de PEC Empreendimento e têm as outras. São várias carreiras, de analistas, de técnica e de não sei o que, são técnicos em informática, técnicos, e eles têm um processo lá longo que está, já era para ser finalizado, agregar essas duas carreiras todas em um cargo só. Em dois cargos na verdade, um de nível médio e um de nível superior. Isso está pronto, falta só aprovar no IPEA. Bom, quais seriam as opções para essa integração? A nível de governo. A primeira opção seria ideal, mas quase impossível, seria uma carreira com dois cargos. Mais um minutinho. Uma carreira com dois cargos e quatro especialidades. Que carreira seria essa? A carreira de especialista em políticas públicas com dois cargos. Um cargo de especialista em políticas públicas e um cargo técnico de políticas públicas, certo? Esse cargo de técnico juntaria os nossos técnicos de planejamento e orçamento e os técnicos lá de finanças e controle seria um cargo transversal para atuar na subgestão de cargo técnico. E a gente vai ter, na verdade, que esses cargos seriam do exterior. Cargo técnico, mas exerçam atividade no exterior. E um cargo de especialista de políticas públicas com quatro especialidades. Quais seriam as especialidades? Planejamento, especialista em planejamento e finanças, planejamento para mim já dentro da idéia de orçamento, um cargo de gestor governamental, um cargo de técnico de pesquisa, especialista em pesquisa e planejamento, planejamento e pesquisa. E um de controle interno, especialista em controle interno. Eu acho que o ideal seria o equivalente ao que ocorre na Receita Federal, você tem lá, todo mundo é auditor da Receita Federal, mas na realidade tem quatro áreas totalmente distintas. E a pessoa entra numa área, mas ao longo da sua vida profissional e de acordo com as necessidades da instituição, e necessidade da própria pessoa, ela migra, faz um outro curso de informação e migra. Acho que seria o ideal, seria muito bom para a carreira, fortaleceria essa carreira, essa é uma carreira super forte. Daria flexibilidade para a administração, porque ao longo do tempo, pode precisar mais de um ou de outro cargo e daria também solução para aquelas pessoas que entram no concurso errado. Tem muita gente que entra no concurso errado, na verdade o cara tem perfil de gestor, mas passou no concurso do IPEA. O cara está aqui como analista de planejamento, mas queria tá no controle. A vocação dele é essa, ele gosta disso, tem a experiência. E isso poderia ser ajeitado, seria uma solução mais, quase impossível não pela administração, é impossível pelos outros colegas. O IPEA tá com a gente nisso, elas estão exterior, mas a FC e o resto não. Bom, acho que a segunda, a terceira opção, são semelhantes. A quarta opção ali, na verdade é uma piora. Continua tudo do jeito que está hoje e os FC’s, eles tão brigando entre eles lá e eles vão criar uma outra carreira. Eles vão criar uma carreira editor de controle interno para o pessoal que trabalha com o controle interno, na CGU. Então, a última opção ali, é uma coisa que deve acontecer, e ainda pior, segmenta mais ainda o negócio, certo? Enfim, eu ia falar um pouco da federação, que a gente está tratando de construir coletivamente, mas o máximo anterior era a aprovação do nosso Sindicato, certo? E aí como federação, pelo menos em termos de negociação salarial, a gente negociaria mais unificado, cria algumas vantagens, mas o meu tempo acabou, as últimas perguntas, eu posso responder alguma coisa a respeito.

**P/Antônio Chatack –** Para unificar aqui a igualdade a todos, os próximos terão 23 minutos para apresentar. Agora eu chamo o Welles para fazer a explanação. Eu queria só salientar, fazer uma observação. Essa mesa, não existe representante institucional. Foram convidados colegas de carreira que tem alguma intimidade com o tema, são estudiosos do tema, então as observações, as explanações feitas aqui são pessoais. Não existe nenhuma posição institucional. Welles, por favor.

(intervenção feita fora do microfone)

**P/Welles Abreu –** Calma aí, não começa o tempo agora não. Pessoal, é um prazer revê-los, a gente acaba dentro de um processo pesado, muitas vezes dentro de um próprio gabinete discutindo com a secretaria adjunta, discutindo questões internas, discussão de gestão corporativa, e não tem muito contato, não tem esse departamento de programa, enfim a SEAPE foi munida depois com os Ministérios. A gente acaba encontrando, tem o prazer de ver um colega retornando para a SOF, alguém que está enfrentando algum desafio fora da SOF, ou mesmo fazendo algum tipo de movimentação. Esse tema, para mim, desde que eu entrei na carreira, é um tema que eu participo, seja na Assecor, tive que, por questões institucionais me afastar um pouco, porque são questões, lidando dentro da própria administração, que existem informações que tendem, mas nunca me afastei ao ponto de estar isolando, vamos dizer assim, dos meus ideais, minhas vontades. E agradeço muito o posicionamento do Chatack, porque o convite foi feito para a pessoa Welles, o APO, Welles. E eu fiquei muito feliz por esse convite, por essa condição, mas inevitavelmente como eu tenho algumas informações funcionais, eu queria já passar, é inevitável separar hoje o que estou com quem eu sou, então enfim, essa situação, ela vai acabar no debate sendo interpassada, falada, comentada, para, inclusive enriquecer o debate. Aqui a gente tem um quadro, um trabalho que foi feito em conjunto com a SPI se eu não me engano em 2008, foram seis profissionais, três da SOF, três da SPI, que a gente evoluiu em uma série de políticas. Eu já apresentei isso em detalhe, com vários argumentos, eu não quero ser repetitivo, mas é que é ressaltado aquilo que eu penso. Naquele momento dos debates ficou isso muito fixado na mente, enfim, impregnado na minha mente e eu penso muito quando eu olho política de RH, essa figura, essa imagem. Então temos as pessoas, as necessidades da organização, nós trabalhamos para a organização, essa entrada vai fazer rodar uma série de políticas de RH, para que? Com foco, no alcance da instituição. Então assim, a instituição como meta a ser atingida, com os objetivos estratégicos a serem atingidos, inclusive com um vínculo com a gestão estratégica de pessoas e o que eu falo em gestão estratégica de pessoas, dentro de uma própria ação, de uma visão de uma gestão estratégica organizacional. Existe aí, exatamente a vinculação entre a gestão de pessoas com a gestão estratégica organizacional. Então tem seis dimensões, a gente chama de perspectivas, didaticamente se separam, mas no dia a dia é muito difícil de ser separado. A perspectiva das atribuições é APO, que foi colocado inclusive pelo próprio Eduardo. Foi trabalhado por esse grupo e depois disso foi trabalhado em outros momentos. Mas infelizmente, isso é do ponto de vista institucional, institucional eu falo do ponto de vista de normativo, não houve uma atualização desses dados. Esse grupo que chegou em um bom termo, inclusive com debates, todos essas dimensões já foram objetos de debate, inclusive com a Assecor. Durante um mês, enfim, foi na época da gestão do Antônio e foram debates que enriqueceram muito, inclusive com a participação da própria Assecor. Eu queria destacar, poucas pessoas sabem que a nossa carreira hoje, ela está descrita na CBO, se eu não me engano é Classificação Brasileira de Ocupações. É um trabalho conjunto também, SOF, SPI e a Assecor, então assim, lá inclusive já existe uma modernização das atribuições. E de certa forma até normativo do ponto de vista do governo, né, que é o MTE, o MTE, o Ministério do Trabalho que publica. Mas isso não se refletiu como uma norma organizacional da instituição do governo em atualizar essas nossas atribuições. As atribuições são da década de 80, do século passado. É interessante que o trabalho foi muito bem feito. Quando a gente faz uma leitura, a gente percebe que existe uma identidade clara com as nossas atividades, inclusive de hoje, mas que precisa ser modernizado. Uma coisa importante para se relatar é que em 91, houve a inclusão, inclusive da própria, do próprio tema planejamento. O cargo era analista de orçamento. Então o analista de planejamento e orçamento, foi alterado a denominação desse cargo em 91, e essa portaria eu acho que precisa ser mais reforçada com relação a essa questão do planejamento. E com relação ao preenchimento de cargos, é uma preocupação que existe interno a SOF, é uma política ainda muito inicial, enfim, a gente já lançou alguns editais de preenchimento de cargo, precisa ser aperfeiçoado. Inclusive eu acho que é um momento importante, sabe? Para nós da Assecor, e da carreira, quando aceitar a mudança de gestão, há janelas de oportunidade para um novo debate. A gestão criou, ela evoluiu muito. Eu to falando em especial da SOF. Eu to falando muito dessa questão, no meu entendimento de gestão de pessoas da carreira. Mas precisa evoluir ainda mais, estamos ainda no patamar inicial. E eu considero que, por exemplo, essa questão de preenchimento do cargo, é algo que precisa ser fortemente junto com a mobilidade, depois a gente vai conversar um pouquinho a ser avançado. Já existem vários editais para preenchimento de cargo na SOF, há uma preocupação de preenchimento de cargos na SOF, por exemplo, com pessoas da carreira, mas pouco se discutiu, por exemplo, a questão de preenchimento de cargos no âmbito do sistema para os setoriais. Então assim, há uma preocupação, porém não houve nenhum debate e não houve nenhum avanço com relação a isso. E esse ponto, por exemplo, na época a SPI resolveu ficar de fora. Ela não adotou o preenchimento de cargos dizendo que ela, o discurso do secretário naquele momento é de que preferia ver a experiência da SOF, para depois avançar nesse tema na SPI. Com essa captação, a gente lá na SOF tem um levantamento, a gente percebe claramente que tem um levantamento na Secretaria de Gestão Federal de informações para serem capacitados, mas não existe e aí é uma coisa que precisa ser também trabalhado em conjunto, com todos, é uma proporção de levantar com base nas competências. Tem o conhecimento de um trabalho que tá sendo feito para levantar as competências da secretaria, junto com os setoriais, inicialmente a proposta de entrar a SPI também. Foi feita uma apresentação para a SPI e foi dado um prazo de retorno, que infelizmente se esgotou e não houve retorno. Então há um risco de ser levantadas as competências e a SPI tem que ficar de fora. Acho isso lamentável. Então é importante que houvesse um ingresso da SPI, enfim, se não houver ingresso, que talvez no caso da SOF, dos setoriais, que houvesse uma base, que a concorrência se avança. Esse trabalho é uma complementação do que a gente já começou a fazer com, no ano passado, não é isso Eduardo? A Assecor começou a fazer um trabalho de levantamento das atividades, muito interessante o trabalho, identificando não só APO’s e TPO’s que estavam trabalhando com o planejamento e orçamento setorial, mas também que tinham outras atividades que estavam sendo desenvolvidas. Então é muito interessante a gente ter uma riqueza de informações imensas, que podem ser, e devem ser aprofundados com esse trabalho de competência. Então, quando a gente trabalha competência, a gente começa a identificar quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes que o servidor precisa ter em determinada posição, e aquele servidor que está naquela posição, o que ele tem e o que ele precisa melhorar para chegar ao, vamos dizer assim, ao desejado. E aí a gente pode trabalhar, inclusive com trilhas de capacitação. Aí a gente vai fazer um trabalho mais técnico de quando um servidor for pentear a capacitação, a gente vai nesse caso, identificar qual é a capacitação que ele precisa, aquilo que ele tá sendo pleiteado, se está adequado com a sua real necessidade. E inclusive, pode o que, vincular como eu disse para vocês, já desejando que é um preenchimento de cargo, porque como eu falo, não tem como fazer stuck dessa visão, sempre há conexões. Para uma versão em promoção, eu digo que é uma preocupação muito grande. Há o debate sobre o SUDECO, na época, nós nos debates, a gente foi contra o SUDECO, quando foi proposto. A gente achava que o SUDECO deveria ser mais flexível, permitindo o que a gente chama de fast tracker, ou seja, a seção rápida dos profissionais fora do clube, excepcionais, e o regramento do profissional com o desempenho padrão dentro de uma curva normal, vamos dizer assim. Fiquei sabendo antes de ontem que esse assunto está em debate na CGE. Tem um colega do tesouro, que está indo lá hoje conversar com eles, e eu falei: olha, me retornem para saber o que eu tenho interesse, para que eu possa fazer alguma coisa por isso com todos, porque há uma pressão muito grande para os profissionais serem avaliados. Veja, eu Welles, não sou contra a avaliação. Eu sou contra a avaliação que não repercute em resultados e melhorias de processo. Inclusive foi, houve uma tentativa dos servidores, dentro da SOF, serem avaliados usando a metodologia do PGPE. E há uma nota técnica que a gente foi contra, por quê? Porque ali a forma de avaliação é adequada para a gestão do PGPE, ou não, enfim, é uma discussão deles, mas não é adequada para a nossa atuação. E aí, é uma opinião pessoal, como reforçado, todo mundo sabe muito bem, eu tenho uma crítica forte na questão do subsídio. Queria colocar isso para reflexão, muitos podem discordar de mim. Acho que eu vi antes do subsídio e vi depois do subsídio e o que eu percebi é que a não avaliação do desempenho atrelado com ganhos financeiros, algumas situações ocorreram com muita acomodação, inclusive o Eduardo comentou que isso não é desejado, definitivamente não é desejado na carreira. Eu não to dizendo que isso é generalizado, são situações específicas, mas que acabam prejudicando a imagem da carreira. Também não concordo como era feito a avaliação do desempenho anteriormente. Eu acho que é uma parcela pequena de numeração, que houve “prejuízo”, entre aspas, ou um ganho menor, e inclusive essa avaliação ser mais objetiva possível. Com a questão da subjetividade, com um percentual menor para ser avaliado. Então assim, uma regulamentação que possa ser variável, pequena, e dentro disso uma grande objetividade na avaliação, para que haja o menor prejuízo possível. E isso é ótimo, que inclusive estimule um debate, que chefie os subordinados, e que explore um estabelecimento de metas e resultados. O que os chefes, o que as instituições vão desejar que os seus funcionários entreguem de produtos. Então essa é uma percepção minha com os quatro, de vencer essa transição, e isso discordam comigo, enfim, mas queria expor isso, essa idéia. A questão do recrutamento de seleção, hoje é um gargalo muito grande na nossa carreira. Temos vivido períodos de não constância de concurso. Então para vocês terem idéia, tinha um concurso previsto para o ano que vem, já tinha sido acordado pela gestão anterior da SOF, junto com a SPI e num momento de mudança, não necessariamente por causa da mudança, mas enfim, por uma questão de conjuntura, que foi informado em questão de cortes e etc. ficamos sabendo pelo controle do processo do Ministério, que tinha sido arquivado o nosso processo de concurso. Então é algo temerário e muito perigoso para uma carreira, uma carreira que não existe, ingresso maior que os servidores, a renovação de seus quadros é uma situação muito complicada. Então temos já a dois, três anos sem concurso, o terceiro ano sem concurso, o que a gente vê é uma grande evasão dos servidores. O ingresso, em grande parte, a grande maioria tá sendo do SPI para a SOF, quer dizer, todos. Com a exceção de alguns que não estão entre o SEPAC, questões de decisões ministeriais e também do DEST, que eu particularmente concordo, e essa evasão que está ocorrendo e a saída de alguns colegas naturalmente para os setoriais ou para outras posições estratégicas, tem deixado, não só a SOF, mas como a própria SPI, com uma quantidade de servidores menor do que o necessário ou o ideal. A SPI é interessante, a SPI, conversando com uns colegas lá, eu faço uma estimativa que dentro de um ou dois anos vai ter mais APO’s na SPU do que na SPI. É algo que tem que se refletir fortemente. Eu acho que, não to dizendo que isso é certo ou errado, mas enfim, não me parece que a carreira de planejamento e orçamento é para aqueles exercícios mais fortes. E isso daí ainda tá na questão da mobilidade. Teve uma experiência e aí como eu disse para vocês, como é a questão do próprio preenchimento de carga, é uma experiência de coragem, de inserir um normativo muito crespo e de interesse claro de reter servidores no órgão central, por questões de necessidade básica, antes de ter esse normativo, eu vivenciei durante, na SOF durante um ano, era uma situação caótica, era uma situação caótica, e diria que hoje é uma situação menos caótica com esse normativo. Então por que eu digo isso? Porque nós diminuímos e muito o impacto, hoje existe uma regra básica, se ela é boa ou ruim, temos que debater. Já houve grandes debates sobre esses assuntos no âmbito da SOF, da SPI, que muito bem colocou o Eduardo. Foi muito difícil chegar a um consenso. Ainda não chegamos a um consenso pleno. Quem dirá, eu imagino como foi essa discussão, é um desafio tremendo dos colegas dentro da Assecor. E a gente precisa avançar isso e rapidamente, porque como eu comentei com vocês, eu vejo janelas de oportunidade e um processo de mudança. Então eu acho que agora, a retomada desse debate, SOF, SPI e Assecor, podemos emplacar uma melhoria nesse processo de mobilidade. E só, para dizer assim, em questão de conhecimento, essa publicação que saiu esse ano como normativo, foi simplesmente uma exceção de um parágrafo, se eu não me engano, que dá um prazo de três meses para quem retorna, isso aí a gente já fazia, de praxe. Tinha essa flexibilidade, mas foi institucionalizada agora, então foi uma republicação. Praticamente 99% da portaria, foi uma republicação da portaria de 2008. E se tentou inclusive avançar em alguns debates para uma flexibilidade maior, mas com o cenário da própria ausência de um concurso, um real concurso para o próximo ano, se colocou isso na mesa de debate, enfim, no âmbito da diretoria, com uma resistência muito grande, uma mudança, com uma flexibilidade maior. Bom, vamos avançar para o próximo? Acho que fica legal, só para reforçar para vocês, me desculpe não estar atualizado, hoje não tá com internet, eu queria baixar o gráfico atualizado, esse gráfico, mas eu tenho de cabeça. Então eu acho que não vai ter perda nenhuma que nós temos para informação. Olha como que tá a evasão da carreira, até 2011, agosto de 2011, então 11, 10, estável. Era estável. Eram dez servidores, 2009, 2010, 20, 25 servidores. 2011, em torno de 25 a 30 servidores. Eu to com a previsão de que esse ano, nós vamos ter em torno de 30 servidores saindo da carreira, 25, 30 também, mas enfim. Eu to mirando 30, o que isso sinaliza, pessoal? Sinaliza se a gente tem concurso de três em três anos, há um risco, inclusive de não correr isso para o ano que vem, mas tem que ter um concurso mínimo de quantos servidores? Para repor. 90, correto? Em torno de 90, porque a gente faz concurso de 90, já para ingressar quantos, 85, 80. E já saem na APO, numa situação complicada. E sobre uma pressão enorme das instituições, de ao ingressar, ceder servidores para os setoriais, e isso é normal, nós vamos ver que isso faz todo o sentido, ou seja, o saldo para o órgão central é o que? É um saldo, geralmente negativo. E isso foi claro no último concurso. No último concurso houve uma briga de ingressos dos servidores, a exigência que foi feita no âmbito do Ministério para as Secretarias, foi de pelo menos, o quanto de pessoas ingressadas, e essas pessoas tinham que sair dos órgãos centrais, ou seja, pessoas que já estavam em exercício no órgão central, teriam que sair. Teriam que sair, não pela regra, por exemplo, da resolução que tem da SOF, ou seja, poderia ter até essa finalidade de sair. Mas sim por alguns critérios e alguns critérios que são difíceis de serem estabelecidos também, para fazer melhor arrecadação possível. Outros critérios é a questão de política prioritária e outros por necessidade mesmo de demanda dessas questões. Vamos para o próximo? Só para ver aqui, aqui é não sei se, um trabalho que o colega fez, o colega até para citar o nome, eu acho que é até mérito dele, o Guilherme, que foi, o Guilherme que trabalha na SOF, a gente tentou identificar o que seria uma distribuição justa entre setoriais. E ele fez uma preposição, Welles, acho que por aí faz algum tipo de sentido, mas não é a melhor em só olhar sobre essa perspectiva, exclusivamente não traduz a realidade, mas é uma visão. Então o que quê tem aqui embaixo? Aqui embaixo são, a quantidade de DS unitários, então tá plantado aí a questão de DS unitários. Na vertical, a gente vê a quantidade de APO’s lotados lá em exercício nos setoriais. E os pontos são os Ministérios não nominados, mas identificados. Então o que a gente pode ver, um absurdo, de ter ministério sem APO. Ministério sem APO. Isso no ano passado. Como tem ministério com um APO. E tem Ministério com dois APO’s. E isso também, não quer dizer que quem está com dois APO’s, está numa posição acima do necessário. Definitivamente não é essa discussão. De repente, ele precisa até de mais APO’s, ok? Então eu to dizendo isso para vocês. Olha como é a situação no caso dos setoriais, a gente começa a ter algum tipo de identificação. Para muitos, isso pode não identificar nada, mas a grande dificuldade que existe, é identificar alguma coisa que traduza numa realidade que a gente possa enxergar, inclusive isso é muito bem vindo. Quem tiver sugestões encaminhe, porque é algo extremamente difícil. Já fomos, nós já tentamos trabalhar com indicadores que vincula o valor acidentário do Ministério, não foi interessante. A quantidade de unidades orçamentárias, também não refletiu. A quantidade de unidades gestoras também não. Tentamos fazer um índice disso, não, não conseguimos. O que a gente gostaria e muito que isso acontecesse, isso eu to falando até como servidor que está lá atuando e vendo essa aflição, é de que houvesse a realização daquele trabalho, que seja uma teoria de competência e que isso está previsto provavelmente para o ano que vem acontecer, e que fosse lá fazer um levantamento para ele de horas, a hora de trabalho. Para identificar quantas pessoas em cada Ministério, realmente necessita. E aí sim a gente pode, com base nesse trabalho, fazer algum tipo de correlação com indicador. Mas isso aqui é provocativo, sim pessoal? Isso aqui não quer dizer que é algo que, e isso tem sido levado à tona, isso não, isso é apenas uma reflexão para se fazer de como melhorar a distribuição. E é ótimo, porque quando a gente expõe essas ideias, e a Assecor é fundamental para isso, a gente abre um debate coletivo e com uma visão cooperativa. E ganhamos todos, então aqueles que tiverem ideias, sugestões, que façam o debate dentro da nossa Assecor, e que isso seja encaminhado para as nossas instituições, porque ganha todo mundo, isso enriquece para todos. E isso é um ponto gente, que eu queria dizer assim, uma preocupação pessoal, sabe? Eu, logo que entrei, eu vi um debate muito forte quando as pessoas procuravam, não sei se também estavam muito ativas, mas eu percebi isso inclusive dentro da própria Assecor. Terminou? Só para dizer para vocês, a preocupação da necessidade do interesse coletivo sobrepor o interesse individual. Às vezes a gente vai escutar fazer debate, a gente percebe que tem pessoas muito próximas com interesse de resolver os seus problemas. E às vezes os problemas pessoais de cada um são muito importantes para, inclusive para a própria carreira. Porque somados fazem o coletivo. Mas é importante, a gente ter acima disso tudo, a visão da coletividade e da carreira como um todo. Pessoal, muito obrigado a todos, agradeço.

**P/Antônio Chatack –** Obrigado Welles, agora eu vou chamar o Marcos.

**P/Marcos Silva –** Eu vou pedir que você ponha a apresentação ali, por favor. Bom pessoal, bom dia. A primeira apresentação que eu fiz, eu encaminhei previamente com alguns colegas, e recebi um retorno dizendo que a minha apresentação tava excessivamente provocativa e bom, ela tinha doze slides, então o que eu fiz? Eu reduzi a apresentação para seis slides, mas estou mantendo a questão da provocativa. De tal forma que eu vou reforçar as palavras do Chatack, não se trata de uma visão institucional. E eu vou usar aqui alguns exemplos práticos, que, bom, isso aqui. Bom, coloca o primeiro slide. Bom, nos idos de 89, 90, a primeira eleição presidencial, e eu na época trabalhava no Banco do Brasil. E andando assim na rua, de repente eu reparo numa banca de revista, a capa da revista VEJA, com alguns candidatos, que era Fernando Collor, o candidato Fernando Collor, e havia nessa capa, Fernando Collor, o Caçador de Marajás. Marajás, na época, era funcionários do Banco do Brasil e de outras estatais e eu confesso a vocês que na época, aquilo não me assustou muito. Fiquei relativamente calmo, tranquilo, porque eu não me via como Marajá, eu não tinha um salário de Marajá. Mas o que ocorre? O Collor vence a eleição, e a partir daí o Banco do Brasil inicia o processo de adequação da sua curva salarial ao mercado. O que significa isso? Achava-se na época que a curva salarial dos servidores do Banco do Brasil tava muito superior a do Bradesco, por exemplo, então ela precisa adequar essa curva ao pessoal do Bradesco. E esse processo tem início de uma forma bastante exitosa e em 95, o Banco do Brasil começa um processo que serve para a inspiração do Governo Federal implantar o SUDECO, que é a base da pirâmide reforçada, ou seja, o que é pirâmide reforçada? Manter a base da pirâmide, um predicativo expressivo de servidores e cada degrau dessa pirâmide, você vai afundando cada vez mais a situação. E Banco do Brasil na época, era quase que um cubo na estrutura de cargos e salários do banco. Então foi necessário promover alguns cortes, a parâmetros a essa, de tal forma que algumas peças ficaram dispersadas, ou seja, o banco então promove um PDV e a partir daí uma seqüência de plano de munição limitada. O ruim do PDV, não é só o desgaste emocional que ele te causa, você tem que tomar uma decisão, e ao mesmo tempo o remorso para a decisão tomada. Mas é o fato de ficar. Você fica numa instituição que você já foi descartado pela instituição, ou seja, o pior sentimento que você pode ter dentro de uma organização, é o sentimento de não pertencimento daquela organização. E foi isso que o Banco do Brasil fez de uma forma extremamente exitosa para o banco. O Banco do Brasil hoje, tá muito diferente do Banco do Brasil na época que eu trabalhei lá, mas o fato é que cerca de 50, livrado que tinha do pessoal lá do Banco do Brasil, em torno de 60 a 70% dos servidores que entram no banco hoje, saem dali nos próximos cinco anos. Então o banco, ele tem uma rotatividade extremamente grande. E há dois anos, eu caminhando pela superquadra, dou de cara com uma reportagem no Correio Braziliense, sobre o fato dos sangues-azuis. Confesso a vocês que fiquei tranqüilo. Bom, a questão do corporativismo. Eu entendo que a nossa carreira talvez seja uma das coisas menos corporativas que eu tenha visto pelo mundo. *(Ininteligível)* 55 unidades. Eu nunca vi uma carreira tão desunida que nem essa. E isso é extremamente ruim. Essas discussões, por que a SOF tá assim, por que o SPI tá assim, o PPA não serve para nada, isso acaba se voltando contra algumas pessoas e é uma fonte de desunião da *(Ininteligível)*. Então eu vejo isso com muita precação, um certo procurativismo faz bem. Então gentilmente não podemos ter um corporativismo dos médicos, mas o corporativismo sempre tem alguém. Eu estou fazendo uma colocação aqui, eu usei a, to querendo, ter mais a questão aqui das demandas da sociedade, como é que um cidadão vê a nossa atividade. Tem uma informação aí, que a gente observa que apesar desses avanços que o país teve, o Brasil ainda é muito desigual. Nós tivemos avanços, aqui tem uma área social extremamente relevante nesses últimos dez anos, mas a linha de base era muito ruim. Então assim, nós temos uma saúde precária, nós temos uma educação precária, nós temos o PIB irrelevante. E uma pergunta que o cidadão pode fazer, por que remunerar tão bem determinadas carreiras, para essa apresentação desse tipo de serviço? Então essa é uma questão que eu queria trazer para a reflexão desses *(Ininteligível)*. Uma outra coisa que eu achei muito interessante, que me chamou muito atenção, foi o que aconteceu aí no período de junho, julho com esses protestos que ocorreram aí na, principalmente nas capitais do país. Eu vi diversos artigos sobre esse tema e um que me chamou bastante atenção foi de um filósofo francês, que eu esqueci o nome dele, e que ele capta algumas coisas bastante interessantes que aconteceram, que estão acontecendo com essa geração que uma hora chama Y, outra hora chama Z, que é uma proposta que vem muito em função daquilo que a gente poderia, alguns analistas chamam de estética da funcionalidade. O que é isso? O desenvolvimento tecnológico, ele parte hoje muito em função da necessidade do usuário, ou seja, tudo que você faz com esse pessoal, nessa geração que eu to chamando de geração não sabe nem o que está fazendo, é pensando no usuário. Como é que eu levo a informação até o usuário? Tem uma geração que de certa forma promove uma espécie de uma contração do espaço-tempo de tal forma que tudo é aqui e agora. É uma geração do hiperconsumo, mas que ao mesmo tempo traz uma coisa muito interessante, que é uma proposta de horizontalização, uma proposta que se aproxima muito de uma democracia direta e, mas que ao mesmo tempo tem algumas dificuldades em lidar com a informação. Para você pegar uma informação e aquilo virar conhecimento, você precisa passar por um processo de análise dessa informação. E essas pessoas estão sendo bombardeadas com uma quantidade impressionante de informação, sem ter tempo de fato, configurar essa informação como um processo de conhecimento. E isso acaba desencadeando numa visão muitas vezes carregada do preconceito, isso é o que a gente vê muito nesses comentários que surgem em qualquer artigo de internet, e preconceito é a anti-sala da violência. E o que acontece? Ao meu ver, a gente teria obrigação de que a informação que o governo tá passando, que um estado tá passando a sociedade, ela precisa estar bastante mastigada, ou seja, ela precisa está quase no nível já do conhecimento. Eu vou fazer um exercício aqui com vocês, assim, como é que seria o SIAF, por exemplo, na visão do Steve Jobs? Vamos entregar o SIAF para o Steve Jobs e vamos ver Steve, o que você faria se estivesse com o SIAF? Bom, provavelmente ele criaria um aplicativo, que do nosso próprio celular a gente acessaria, e vamos ver como é que ele trataria uma informação, por exemplo, assim vamos supor com PPA tenha na lua, tenha lá implantação do hospital X. Como é que o Steve Jobs trataria, buscaria algum conhecimento a respeito do andamento dessa obra? Aqui no celular mesmo, digitar aqui hospital X, provavelmente já me remeteria uma coisa geo referenciada de preferência online, onde daqui mesmo já haveria um estágio menor, já haveria as pessoas que estão lá trabalhando, me proporcionaria um tour virtual pelo futuro, pelo hospital e daria algumas informações de qual é o custo disso, quando é que isso vai ser entregue, quando é que isso vai estar funcionando. Se o hospital tivesse funcionando, certamente já diria quais são as especialidades aqui do hospital, quanto aquilo efetivamente custou e provavelmente um link lá assim: Agende aqui a sua consulta. Vou trazer essa mesma pergunta para analista do planejamento e orçamento. O que a gente faz? Como é que está o estágio da obra tal? Invariavelmente a gente produz uma planilha. Vou pedir ajuda ao pessoal, então que colunas que eu já tenho, tenho a lei, crédito, empenho, *(Ininteligível)* pago e um dos oito ou nove títulos de restos a pagar. Finalmente dá um percentual razoável para qualquer obra, que é 50%. Observe que esse tipo de informação, que nós estamos vendo na sociedade, a meu ver não serve mais. A meu ver esse tipo de informação, ele está de alguma forma fomentando ou ajudando a fomentar essa violência, que é o que está havendo. Esse nosso discurso não serve mais. Uma outra coisa que eu queria comentar aqui, é que me surpreende muito esse apego que a gente tem à lei. Eu comecei primeiro no setor elétrico, e depois eu fui para o cargo ambiental. A quantidade de lei, de regulamento, de norma que existe no setor ambiental, é simplesmente impressionante. Se você pegar o setor elétrico, o setor ambiental e a legislação tributária, é até surpreendente ter alguma pessoa do país em vista do setor elétrico. Porque é algo que eu sinceramente não consigo entender a que ponto que nós chegamos. Muito em cima da minha formação, eu tentei aplicar alguns tópicos da teoria do caos ao nosso desdobramento jurídico. O que a teoria do caos prevê? Que mesmo diante da mais absoluta desordem, você encontra uma ordem. Não é isso que a gente observa nesse coordenamento jurídico brasileiro. É impressionante o nosso apego por lei. E uma lei que acaba, uma coisa que eu poderia chamar aqui, de um poder referente, que é o poder que está acima do poder executivo, judiciário, legislativo e que de certa forma mobiliza todos nós. Então esse é um ponto que eu acho que valeria a pena a gente discutir, porque isso acaba levando a um fazer por fazer. Se você pega determinadas atividades, se você pergunta: por que eu to fazendo isso? O que eu fiz no passado, que é uma lei veterana, e assim vamos. Bom, depois dessa introdução, eu queria então entrar em parceria, evidentemente que eu ative muito aqui, as questões que são mais relacionadas à carreira. Esses dois primeiros aí tem a ver com essa, esse apelo que eu to fazendo aqui ao nosso meio. Eu acho que na carreira dividida, será sempre uma carreira enfraquecida e essas críticas que a gente faz, seja a SPI, seja a SOF, os próprios instrumentos que a gente usa, eles acabam se voltando contra nós mesmos. Então eu entendo que há um momento em que a crítica é pertinente e o momento em que a crítica faz sentido. Mas a partir de determinado momento, a persistência dessa crítica a uma decisão que há muito tempo já está tomada, me parece uma perda de tempo e um complicador a mais na nossa carreira. Acho que nós precisamos ter uma redefinição dessa competência do ponto de analista, ponto de técnicos, e uma simplificação e transparência desses instrumentos que a gente utiliza. Bom, a partir dessas necessidades, o que a meu ver seria o grande produto nosso, tanto de técnicos quanto de analista de planejamento? Basicamente o que nós deveríamos oferecer é conhecimento. Conhecimento que eu estou dizendo no sentido bastante amplo, não só de políticas setoriais como de metodologia de elaboração, implementação dos planos, de empreendimento integral, de construção de cenários, do instrumento de participação e controle social, conhecimento de mecanismo de financiamento, inclusive usando essa questão de unitários. Eu acho muito limitada essa visão do pessoal de orçamento, de ficar só com a questão de orçamento da união. Eu trabalho com uma área hoje na SPI, que há uma quantidade impressionante de fundos, é uma responsabilidade ambiental, que não são utilizados, que não são, o fundo da Amazônia, por exemplo, tem um bilhão, que o governo da Noruega disponibiliza. Cerca de 20% disso está utilizado. Então assim, existe uma série de mecanismos que vão além do orçamento da união, porque eu entendo que o pessoal do orçamento deveria se apropriar mais desses fundos e de fazer outras propostas que a meu ver podem ser em determinadas, determinados movimentos e atividades, e antes disso ia conversar, conversar com um Secretário do Ministério, e ele estava atrás de dinheiro e de mais DES para uma determinada, uma infraestrutura que eles querem construir. E eu fiz uma pergunta para ele muito básica, por que essa estrutura não pode ser determinada concessão? A pessoa simplesmente não sabe responder. Então esse tipo de abordagem, assim, o que pode ser feito via concessão, o que pode ser tratado através de outras iniciativas, o que a própria iniciativa privada pode fazer em relação a esse projeto, a essa atividade? Essa pergunta, geralmente pelo que eu percebo, nem sempre é respondida pela área de orçamento. E conhecimento para debater sobre a viabilidade e qualidade do projeto. São energias e conflitos entre eles. Ou seja, não basta para a gente ficar com essa visão muito setorizada, porque determinadas intervenções que o estado faz em determinado território, ela tem implicações em outras áreas. Então esse conhecimento é mais abrangente tanto pelo pessoal de planejamento, quanto pelo pessoal de orçamento, dos impactos que aquela, que eu digo, vai ter o território, me parece ser um conhecimento extremamente relevante na nossa atividade. Bom, o slide seguinte, em função daquele conhecimento, porque eu acho que as pessoas na nossa carreira deveriam ter, é criar um canal de comunicação como ilustra nesse slide. Eu observei pelo trabalho que a Assecor fez, que menos de 20% dos analistas e técnicos que estão nas áreas setoriais de atendimento, tem acesso de uma forma mais sistemática ao núcleo decisório. Evidentemente que isso sem o planejamento, sem o patrocínio político, ele não serve para praticamente nada. Essa proposta, ela abarcaria nessas invenções que eu estou descrevendo, esse diagnóstico de uma política setorial, mas há restrições que existem. As pactações e arranjos estão em operação e que podem ser feitos, isso vai nos demandar um certo conhecimento, um certo conhecimento de daquilo que está sendo feito em meio de estados. Acharia interessante a gente substituir a palavra orçamento pela palavra engenharia financeira, ou seja, diante de um projeto, qual é a engenharia financeira que reza por toda, a respeito, wue viabilizaria o estudo? E algum tópico mais relevante que seriam subsídios para comunicação, que são as redes sociais. Bom, passa para mim, por favor. Próximo. A quem caberia o protagonismo dessas mudanças que eu estou sugerindo aqui? Eu creio que os próprios analistas e técnicos da área de orçamento que restaram. Eu entendo que a carreira tem que se mobilizar, para que haja de fato uma mudança que venha dar um, nos focar num outro patamar, em relação a município. É uma situação que a gente está hoje. E eu queria ir para o último slide, retomar um pouco a questão da violência. E fazer um apelo aqui para a não viabilização. Eu entendo que a partir dessa reflexão , o que eu ganho com isso? Existe esses mascarados, com uma violência que nos assusta, mas até que ponto o estado não incentiva de alguma forma essa violência? Eu acho que estado que precisa de uma ONG para dizer a sociedade como que ela está gastando o dinheiro que arrecada da própria sociedade, é um estado que tá incentivando a violência. Um estado que fornece um serviço público de transporte em que as pessoas ficam como sardinhas, dentro de uma lata de sardinha, é um estado que está incentivando a violência. O estado que obriga uma pessoa a esperar seis meses, um ano, para fazer um exame de tomografia, é um estado violento. Ainda que seja em outro caso. Então é com esse apelo a não violência dos dois lados, que eu encerro a minha fala. Obrigado.

**P/Antônio Chatack –** Marcos, parabéns aí pela apresentação, um pouco de sarcasmo, tive que ressaltar. É, Pedro chegou a sua vez.

**P/Pedro Noblat –** Depois dessa apresentação filosófica do Marcos é difícil entrar numa linha mais pragmática dentro desse tema. Primeiro, eu queria agradecer o convite do Eduardo, os colegas da Assecor, é um privilégio está aqui com vocês. É uma pena que eu acho que a audiência podia tá um pouco maior também. Tem uma coisa que eu acho boa, mas aí mostra um pouco o que foi falado aqui dessa coisa da desunião. Eu tava com um planejamento dessa exposição, e eu já refiz três vezes esse planejamento em cima do que eu ouvi dos colegas aqui. Em cima do que eu estou refletindo sobre isso desde ontem à tarde, porque eu não pude vir de manhã, então é muito interessante isso, porque o tema que foi colocado para nós, é um tema muito desafiador, é um tema que nós não somos especialistas, é um tema de pensar a questão dos recursos humanos, talvez a pessoa mais qualificada para pensar isso, efetivamente que institucionalmente trabalha, é o Welles, que tem, enquanto que o que a gente, o que eu vou discutir aqui um pouco são reflexões em cima da minha experiência, 17 anos de carreira, 25 anos de estar trabalhando na experiência como professor, 25 anos de estar pensando o planejamento, orçamento, com essas curvas, eu estava me lembrando do Fabiano que está ali atrás, que tem 55 anos dessa área, maldade Fabiano? Mas está próximo de 50, o mestre Fabiano, o ex-chefe da SOF, na época que existia um departamento, ele era diretor do departamento de desenvolvimento orçamentário, e eu era gerente do desenvolvimento orçamentário, e isso é uma coisa que pensávamos provavelmente, o processo de orçamento é uma coisa que foi se perdendo, mas eu vou falar um pouco disso e, mas quando penso, já estamos com 25 anos pensando nesse negócio, começando a ter de Recife lá com a MACROPAN, também tive a oportunidade de conhecer o mestre dos mestres, que é o Carlos Matus, acho que todo mundo deveria, mais um pouco, ler, para lembrar a questão do planejamento estratégico fracional, que está a cada dia mais atual. E essa reflexão sobre a carreira, eu acho que não vai ter nada pronto, acabado aqui. A gente pode fazer uma avaliação mais institucional, mais dos recursos humanos, pode fazer uma avaliação mais filosófica como o professor Marcos fez, mas o que eu vou tentar colocar aqui é uma percepção pessoal de uma reflexão de que eu acho que tem que ser feito no conjunto dos trabalhos e como isso pode trazer para tentar responder essas questões fundamentais que serão colocadas aqui. Talvez a principal é: como fortalecer essa carreira? A pergunta é: como fortalecer ela e como a gente construiu um conjunto de recursos humanos que fortaleçam ela? Eu acho que ela só vai ser forte se os instrumentos que ela estiver associada estão fortes. Então, mas antes de começaram a desenvolver um pouco esse raciocínio, eu acho importante trazer a idéia do que o Fabiano falou ontem, que ele chama de meio ambiente, o ambiente externo, não é Fabiano? A idéia é que a gente está inserido, a gente tem que pensar como carreira, mas a gente tem que pensar que a gente está inserido no contexto político, que não é muito diferente de outros países, mas a gente tem as nossas peculiaridades, mas que advém de um processo que é muito canibalista, perverso, a gente tem. A gente vive numa jaula de leões, mas recentemente leoas, que é um ambiente difícil de tratar, certo? Então a gente tem todo o histórico que vocês sabem, mas eu acho que é fundamental, porque a gente tem que saber onde a gente está atuando. Nós como agentes, como servidores, somos agentes políticos, principalmente nesse campo da gente, a gente é de políticas públicas. Com P maiúsculo e política no sentido estrito da palavra, não é política de politicagem. Mas a gente vive num ambiente que é muito perverso, quer dizer, a gente sabe que o modelo político da gente começa lá no financiamento de campanha, que é um dos financiamentos mais caros do mundo, só tem paralelo com os Estados Unidos, os custos que a gente têm aqui, e o cerne do processo de corrupção vêm aí, e a partir desses custos, os dirigentes, eles tem que depositar nessa conta. Isso é um fato. Então, quando a gente está falando em profissionalização de gestão publica e tá falando de valorização de carreiras, a gente tem que entender que a gente está num ambiente de que há um custo muito alto de chegar a esse poder, e esse custo tem que ser, já que ele trabalha com finanças públicas, ele tem que ser ressarcido. Então não há um interesse efetivo por parte da classe política, claro que com exceções, claro que com, tem pessoas seriíssimas, mas não há um interesse efetivo de profissionalizar a gestão pública, não há, isso é um fato. Quando a gente fala de planejamento, quando a gente fala de programação orçamentária, quando a gente fala do ciclo de alocação de gestão, a gente está criando um mecanismo que vai atrapalhar o processo de escoamento dos recursos públicos, que boa parte dos dirigentes, nas três esferas do governo, trabalha. A gente tem um modelo político que loteia Ministérios a partir de uma coalizão que é feita, a gente não tem uma maioria estruturada, a gente não tem nem um parlamentarismo, nem um presidencialismo de fato, a gente tem o presidencialismo parlamentar, porque ele é híbrido, a gente tem um modelo de constituição que tendia para o parlamentarismo, que depois virou presidencialismo, a gente não tem uma maioria consolidada no congresso. No Brasil, o partido que tem mais parlamentares é o PT, que tem 88 deputados, o PMDB tem 85 e totalizando 513. A gente tem uma profusão de partidos políticos que são muitos de aluguel, e um loteamento de Ministérios. Isso é esfera federal. Também nas esferas estaduais e municipais, isso se reproduz de uma forma muito mais perversa. O máximo deve na sua experiência de estado, ter sentido isso também, mas com uma maior a dificuldade. Então o que acontece, é que a gente tem que saber que a gente está nesse contexto. Esse contexto é o contexto hostil. Nós estamos hostilizados como servidores públicos, não só como carreira de planejamento e orçamento, como servidores públicos. E nós, sobretudo, que somos uma carreira de elite, somos, eu acredito que nós não somos fortes, mas somos, somos fortes. Eu diria que não somos fortes institucionalmente, mas somos fortes, porque nós temos qualificação, nós temos, tivemos pessoas e temos pessoas em postos chaves dessa república, mas coletivamente nós somos muito fracos. Eu não tenho dúvida disso. Individualmente somos fortes pela nossa qualificação, mas coletivamente nós somos muito fracos. Então, e esse reflexo coletivo, que não é uma característica, tudo isso não é uma característica específica da nossa carreira. É uma característica do serviço público, de várias outras carreiras que estão também nesse mesmo barco, certo? O próprio círculo de gestão. Então a gente tem que ter muita consciência, e isso eu acho que falta, isso não é discutido nos cursos de formação, isso não é debatido nos âmbitos institucionais dos órgãos centrais que a gente está vinculado da SOF e SPI, sobretudo, que a gente tem consciência de que contextos sociopolíticos, a gente está inserido. E pautar a nossa atuação não se achando vítima desse contexto, mas sabemos que nós somos os agentes políticos e temos que ter uma atuação pró-ativa, uma atuação com atitude, de modo a nos fortalecer. Quando a gente pensa em fortalecimento futuro da carreira, que são as questões que são colocadas aqui, a gente tem que ter uma estratégia disso, mas antes de tudo a gente tem que ter consciência de que a gente está num ambiente inóspito, um ambiente que tem um modelo político, que precisa ser refeito, que precisa ser rediscutido pela sociedade, e que nós somos atores dessa sociedade, e somos atores importantes. Então eu até coloco a indignação, a indignação que o Marcos tem, eu acho que a gente tem que mostrar isso, a gente quer ser forte, e começa nessa questão de reforma política que o Fabiano colocou muito bem ontem na sua apresentação. Mas só que eu acho que a gente não pode ser passivo nesse processo. Esse é um processo atrasado, mas a gente tem que ter uma atuação pró-ativa nesse processo. Individualmente é um pouco mais difícil, mas coletivamente a gente tem condições. Nesse ponto foco isso. Então, com relação a esse tema que a gente está sendo colocado aqui, que é um tema que não dá para ter uma resposta pronta e acabada, porque quando você coloca esse tema relacionado, qual deve ser o perfil da carreira, considerando as demandas presentes no estado, dos governos da sociedade, de forma que o seu papel e cabeça são pontos muito fortes, quer dizer, a gente estava pensando num contexto de necessidade de modernização da carreira com atribuições, denominação, mobilidade e integração do ciclo, tem que ser pensando isso nesse ambiente, nesse contexto. E eu acho que para a gente refletir tudo isso, tem que pensar cada um, até o que a gente está fazendo. Eu sempre vivi nesse contexto, por exemplo, e eu vi críticas aqui que são feitas como: olha, a gente está fazendo só planilha, a gente está fazendo um trabalho medíocre dentro do nosso potencial que foi colocado aqui pelo Eduardo muito bem. E que com isso, a sociedade pode não estar disposta a querer financiar um futuro. Eu acho que a gente é o único culpado, nós individualmente somos muito culpados disso estar acontecendo. A gente tem que trazer a sociedade para a gente. Nós como uma carreira de elite nesse processo, com a formação que a gente tem, com o rendimento que a gente tem a gente, a gente está em 2% da população. A gente tem obrigação de ser pró-ativo nesse processo. Eu digo para vocês de cara, eu nunca consegui, nesses 17 anos que eu to no governo federal, eu já trabalhei com governo estadual e iniciativa privada, mas eu nunca precisei fazer um trabalho aqui. Eu não estou criticando, porque você tem que procurar o contexto, onde você está, você busca. Se teu chefe, o que acontece nesse modelo? Voltando para o contexto. Esse contexto político faz o que? Faz com que a gente tenha chefe leões, quando a gente está discutindo isso, o que é na prática, o Ministro assume, certo? O Ministro normalmente é um político, o político tem casos técnicos, mas técnicos políticos, ótimo, nessa área, quando a gente, têm muito técnico político, a própria Mirian falou comigo, são coisas positivas, mas eles, nas outras áreas menos, mas o fato é que os nossos superiores, muitas vezes, em boa parte das vezes, são neófitos dentro daquela área de política pública. Então a nossa função, é também uma função de, vamos dizer assim, ensiná-los, ver o ponto de vista dele como agentes políticos que foram, que muitas vezes é o cara que era tesoureiro da campanha do Ministro, era o cara que era cabo eleitoral, ou que foi secretário no estado do Ministro, e que foi de uma área, por exemplo, de desenvolvimento agrário, mas voltará nos transportes. A gente está cansado de ver isso. Então a distorção desse modelo, que compromete significativamente o ciclo da alocação do gasto público, começando, como é que você vai planejar alguma coisa, se você não conhece aquela área, certo? A gente tem, existe uma profusão de Ministérios que acontecem isso, quer dizer, então do ponto de vista das políticas setoriais isso é quase uma regra, uma exceção, basta a gente ver os Ministros e os Secretários, quer dizer, quando a gente tem um Secretário técnico, um Secretário executivo técnico, isso é exceção na regra, dentro dos Ministérios, ao contrário de outros países em que, o Ministro, ele traz meia dúzia de assessores, e até o nível de ver esse Ministro, é tudo carreira. Em boa parte dos países acontece isso. No Brasil não, no Brasil, você chega no Ministério, você aparelha todo ele, então você tem carreira, até que as quatro, desse cinco para cima é a sua política. E é quem define a política pública, é quem dá as diretrizes, então a gente tem que saber dentro desse ambiente que a gente vive. E não adianta reclamar, essa é a realidade, é uma realidade discursiva que a gente tem que lutar para melhorar, mas essa é a realidade. A gente tem que saber, tem que ter consciência de que esse ambiente existe, esse ambiente é um fato, é característico da política brasileira e não só brasileira, latino-americana, Itália, acontece muito isso, em vários outros países, não é só aqui que isso acontece não e as pessoas, os servidores, transitam nesse cargo. Então a gente tem que ter muita consciência, a gente quer se fortalecer efetivamente, a gente não pode ficar se vitimizando e dizendo que o modelo é ruim, o modelo é da alta gestão pública, ele é feito de neófitos e de oportunistas. E eu to falando aqui, como isso não vai ser regra, e isso não vai ser registrado nos nossos jornais, isso não vai ser registrado, mas ele é feito de neófitos e corruptos. Boa pedida. Infelizmente isso é verdade, agora, não quer dizer, eu não to criticando a classe política em si, eu to criticando o modelo. Eu convivo mais do que nunca hoje, depois de seis anos fora do sistema de planejamento e orçamento, eu só convivo com políticos. Eu assessoro a bancada do PT, e respeito profundamente boa parte dos Deputados, pessoas seriíssimas. E tem muita no Congresso séria, aquela questão que só tem picareta, é mentira. Isso é uma mentira, tem muita gente séria. Não vamos discutir o percentual, mas tem muita gente séria. Não, o Lula disse que era 20%, lembra que o Lula falou? Tem 300 picaretas ali dentro. Não vamos discutir o percentual, esse percentual, eu acho que tá aumentando, mas o fato é que a gente vive nesse ambiente e a gente tem que se situar nesse ambiente. Então esse ponto eu acho que é fundamental para tudo que a gente for debater aqui, certo? Então dentro desse contexto, eu vou tentar fazer uma, eu estou tentando fazer desde que eu estou pensando nessa apresentação, ela vai mudando a cada momento, mas eu estou tentando fazer uma reflexão sobre essas questões, esses pontos que foram colocados aqui, certo? Antes de continuar essa reflexão, eu acho que a gente tem que saber o que nós somos nesse contexto, certo? Nós somos servidores de elite, acho que o Fernando não gosta dessa palavra, mas é elite. Elite significa que nós somos minoria, nós somos minoria da sociedade mundial. Quem tem uma renda familiar de dez mil dólares, oito mil dólares, é elite em qualquer lugar do mundo. O professor da SORBONNE, ganha três mil euros, a diferença da França é que o professor da SORBONNE ganha três mil euros, e o faxineiro da SORBONNE ganha 2.200 euros, esse é um país mais justo do que nós que ganhamos dez mil dólares e o salário mínimo é 400 dólares, certo? Então essas são diferenças do país, mas o que ocorre é que nós somos elite, nós somos uma elite, elite mesmo, nós estamos nos 2% da população brasileira em termos de renda, certo? É, chega, o meu direito é 0,5%, mas vamos falar, porque as estatísticas dos formais e informais, o salário médio, o salário médio hoje é considerado 1.900 reais no mercado formal, mas isso, um outro ponto. Conta é que nós somos uma elite e não nos vemos dessa forma. A maioria não se vê. Até quando eu uso essa palavra elite, as pessoas: não, eu não sou elite. Só tenho cinco minutos, não, não é possível. Não é possível. E, então vou desenvolver aqui o resto do raciocínio. Nós estamos para continuar sendo, que é o que nós queremos, certo? A gente tem que ser pró-ativo, a gente tem que ter atitude. Então para fortalecer a carreira da gente, dentro desse contexto que nós fizemos, eu estava imaginando aqui nesses pontos, a questão das atribuições. A gente tem, eu não vejo muito problema na atribuição da gente. O ciclo de planejamento, e a locação, orçamento, execução, a alocação no Brasil, é muito mais abrangente do que a gente vive. Enquanto estamos falando de planejamento aqui, nós não fazemos planejamento, quem faz planejamento aqui são os Ministérios. Nós estamos inseridos hoje, no meio dos instrumentos formais do planejamento, que é o PPA, LDO e a LOA. Isso é um fato. Nossa carreira existe por causa desses instrumentos e que estão vinculadas intrinsecamente a dois órgãos centrais, certo? Então o processo do planejamento, seja o planejamento mais estratégico, seja o planejamento mais tático e, sobretudo, o planejamento mais operacional que ocorre no dia a dia dos Ministérios, essa foi pelos técnicos do ministério, pelos políticos. Mal ou bem são feitos por esse âmbito. E nossa carreira está intrinsecamente ligada a esses produtos que são três, basicamente. PPA, LDO e LOA. E o PPA, ele é um produto muito, que ficou, que ele evoluiu, na minha concepção, nesse último plano, ele é um produto que ficou muito distante. A LDO é um produto que é feito por meia dúzia de pessoas no órgão central, certo? A nossa carreira, se atém mesmo ao orçamento e ao planejamento que a SPI trabalha dentro de atuações pontuais. Eu estou falando do sistema como vocês sabem, mas eu acompanho, como eu sou analista de orçamento, mas trabalhei muito tempo com a integração planejamento e orçamento, coisa que diminuiu um pouquinho, caducou um pouquinho, ele, eu estou acompanhando de fora esse processo e me sinto muito a vontade para ser crítico a esse processo. O que eu quero dizer é que na minha concepção houve uma evolução, isso não só na minha concepção, houve uma evolução no processo de planejamento, de integração, PPA e orçamento, e uma evolução metodológica da elaboração, sobretudo, do PPA recente, coisa que já foi discutida aqui. A gente tinha uma lógica metodológica e hoje eu não consigo ver a lógica metodológica. E como eu não consigo ver essa lógica metodológica no PPA, eu não estou conseguindo ver a lógica metodológica na elaboração do orçamento. E isso é um problema muito sério, porque o nosso fortalecimento, está muito relacionado ao fortalecimento desses produtos. Nós vamos ser fortes se esses produtos que a gente trabalha, sejam fortes. Não adianta a gente ser qualificado, não adianta a gente ter pós-doutorado, fazer um concurso super concorrido, se os instrumentos que a gente trabalha não estão fortes. Então eu acho que pensar como carreira, é pensar nesses instrumentos, é discutir esses instrumentos. Então quando a gente pensa em atribuições, eu acho que as atribuições da gente estão bem delineadas, a gente não tem problema nas atribuições. Tentando responder aquelas perguntas. Quando a gente fala de perfil, eu acho que a gente tem um perfil com habilidades que são importantes, que são qualificadas no próprio concurso público e no curso de formação, mas que a gente precisa em termos de habilidade, agregar algumas e uma delas, além de conhecimento de economia, de finanças públicas, de direito da legislação, a questão toda de contabilidade, tudo isso que envolve o nosso MTA e a gente tem que incorporar uma habilidade também de entender o contexto político. É a questão política do ponto de vista mesmo, pensando no ponto de vista da ciência política e do ponto de vista do modelo. Estudar um pouco isso. E isso é uma habilidade que tem que ser trazida para a gente e a gente debater sobre isso. Mas com relação também a habilidade, acho que é fundamental a gente ter atitude, então essa atitude de pró-atividade, de empatia também de perder o ponto de vista do outro, de ter paciência de saber, vamos dizer assim, de ensinar, são coisas que tem que ser trazidas. Com relação à mobilidade, eu não vou entrar nesse tema, eu não me sinto qualificado para entrar nesse tema, mas eu queria deixar algumas sugestões, quer dizer, com relação a integração do ciclo, também eu acho que é uma coisa que o ciclo de alocação do gasto é muito mais abrangente do que essas carreiras. A vida real da alocação do ciclo de planejamento, orçamento, da execução e gestão é muito, envolve muito mais atores do que a SPI sofre gestores, certo? Então integração com isso é uma coisa muito mais complexa e menos simplista do que só tratar dessas carreiras, certo? E eu acho que a gente tem que pensar como a gente se sente dentro desses produtos que a gente está associado, que são muito claros. Por fim, só para, eu acho que eu estendi muito, como proposta para a gente refletir nesse sentido de fortalecimento dentro desse ambiente inóspito que a gente vive, eu acho que a gente tem dois pontos, a gente só vai ser forte, se os instrumentos que a gente está associado são fortes. Então a gente como associação, a gente tem que fazer uma discussão qualitativa, eu acho, eu proponho um grupo de trabalho, para retomar essa discussão da lei de finanças públicas, não para detalhá-la como tal, está uma loucura essa lei de finanças públicas. Para ser mais genérica, mas para a gente, pelo menos tentar normatizar uma interelação entre PPA, LDO e LOA, que a gente tenha metodologicamente uma coerência maior e a gente sofra menos intempéries, já que foi uma lei, já que a gente vai botar uma lei complementar, eu acho que Assecor tem que pensar nisso, eu proponho um grupo de trabalho para isso, eu proponho um grupo de trabalho de curto prazo, nessas estratégias de fortalecimento, da gente fazer uma avaliação do novo PPA, desse PPA agora, para a gente pensar se a Assecor vai fazer propostas para revisar esse PPA, já que a gente, no ano que vem vai ter que estar começando essa revisão, então é uma proposta de fortalecimento. E proponho, eu proponho um grupo de trabalho também para fazer um, pensar na linha com o Welles, esse tipo de coisa, um plano de capacitação. Porque a gente precisa se capacitar, certo? Só o curso de formação, só uma capacitação dentro desse contexto, certo? Enfim, eu proponho um planejamento estratégico para a gente pensar na Assecor, dentro desse, nessa perspectiva de fortalecimento, ok? Obrigado pessoal.

**P/Antônio Chatack –** Pedro, obrigado por colocar essas palavras, nós estamos com um problema de tempo. Então, eu vou dar uns, estão pedindo para dar dez minutos, mas eu acho que dez minutos é insuficiente, a princípio, para que vocês façam pergunta aos explanadores. Eu só quero fazer um pequeno comentário e uma provocação aos quatro palestrantes. Eu tive uma oportunidade recente de fazer uma proposta, idealizar uma proposta sobre as áreas de orçamento e de planos. Eu não gosto de falar de planejamento não. Não gosto, porque eu entendo que planejamento é o processo que dão, principal que vão gerar os produtos, planos e orçamentos. Essa proposta foi aceita e foi implementada no estado. Conduzido pelo nosso amigo Márcio. Eu sinto que nós como carreira, ainda nos consideramos divergentes. Orçamento ia estar num dos planos. Isso tem que acabar, porque se não nós não vamos nos fortalecer. A visão, tanto do orçamento, como de elaboração de planos, e como no processo do planejamento como um todo, tem que estar na consciência e na cabeça de todos. Só para fazer essa provocação. Não sei se o modelo atual com duas secretarias, o Welles na apresentação dele, falou, o Welles não, desculpa, o Eduardo, sobre a questão da normatização da mobilidade. Foi feita na SOF, mas não foi feita na SPI. Nós somos uma carreira só gente. Será que o nosso órgão gestor tem que ser SOF, tem que ser SPI? Ou teria que ser uma secretaria executiva? Enquanto nós tivermos dois órgãos regulamentando as nossas atribuições, as nossas finalidades, nós estamos super enfraquecidos. Eu queria agradecer a vocês por essas pequenas palavras, e abrir a plateia para as perguntas. Por favor.

**P/Marcio –** Boa noite. Primeiro parabéns aos cinco pelas colocações à mesa, bastante representativa. Quão eclética a nossa carreira. É, eu vou procurar ser bem breve. Primeiro eu acho que a gente tem duas carreiras. Uma carreira é a carreira que o governo instituiu, a carreira formal de planejamento e orçamento, que é o que o governo espera da gente. A outra carreira somos nós, as pessoas que ocupam esses cargos. E naturalmente a percepção ou a expectativa, tem que ser diferente uma da outra. E acho, e penso que a gente tem que ter uma expectativa muito maior do que a que o governo tem. E enfim, trabalhar pela carreira. E colocando dessa forma, eu quero separar um pouco o que é carreira, e o que é SPI e SOF. Eu penso que a carreira de planejamento e orçamento, ela tem que ser maior do que essas duas instituições. É, Pedro, você não está fora do sistema. Eu não posso aceitar que um colega nosso que tá no Congresso Nacional, no olho do furacão, esteja fora do sistema. Se o sistema não prevê, não prevê que a presença nossa no Congresso Nacional é relevante para o processo de planejamento e orçamento, a meu ver o sistema tem que mudar. Não podemos ser preenchedores de planilha, verdade. Acho que isso representa bastante a síntese do que, tanto nos angustia. As planilhas não são ruins, as planilhas são importantes, mas as planilhas não são o fim. E aí, o Eduardo quando coloca a questão salarial, eu acho que, deve ser entendido, e eu tenho certeza que a fala do Eduardo é nesse sentido, como uma provocação e agitação de cada um de nós, porque você fala assim, não, eu não quero me ver nessa situação no futuro. E a gente pode mais. A carreira, ela foi se fortalecendo ao longo do tempo. A turma de 98, o Welles e Chatack que estão aí na mesa, a nossa turma tem uma formação bem mais simplória do que as que vieram na sequência. A gente teve um aperfeiçoamento grande no processo de seleção. E claro, com o avanço salarial, a carreira ficou mais interessante e outro s profissionais mais qualificados do que a gente, vieram, e estão aí. Agora, eu acho que há muita subtilização e mau aproveitamento do nosso analista. Aí não é um problema da carreira, é um problema da SPI, da SOF. É um problema dos nossos dirigentes, e muitos da carreira. E me incluo neles, nos momentos em que estive presente na SPI. Eduardo, eu quero falar um pouquinho da mobilidade com relação a isso. O Eduardo concentrou a análise dele na lei 10.180, e acho Eduardo, que assim, a gente como pessoas e como associação, a gente pode pensar além da lei. É um pouco o que o Ronaldo Coutinho fez ontem, viajar mesmo para poder buscar, quebrar os paradigmas, mas enfim. Mesmo dentro da lei, resgata o artigo 30 da lei, a carreira de APO, junto com a carreira de técnica e planejamento do IPEA, a TP do IPEA, tem, de AFC não, só as nossas. E nós, IPEA e IPP, temos a possibilidade de seção para exercício nos órgãos e as unidades do sistema referido na lei 10.180, independente da operação de cargo.

**P/Antônio Chatack –** Marcio, só para não, monopolizar o tempo.

**P/Marcio –** Gestão da, eu já comentei que gestão da carreira não pode ser gestão do cargo SOF e SPI, tem que ser diferente, e hoje se confunde muito, questão de posição de analista de planejamento ter ou não ter versus os DAS diversos das secretarias. O interesse coletivo da carreira tem que está sempre em primeiro lugar. Sobre o interesse pessoal do APO, é o velho dilema do sujeito querer voltar para a casa, e dos dirigentes de querer ter uma equipe recheada. Provocação de novo para os órgãos centrais. A minha visão, trabalhar na SOF e SPI, tem que ser por prazer. A gente tem que querer trabalhar na SOF e na SPI. E essas duas instituições têm plena condição de dar essa possibilidade. Então assim, amarras, para mim não é o caminho. A crítica que eu faço a competências formais versus experiências e habilidades, a gente tem que ter sim, definição de competência, mas cuidado, porque a gente pode perder a oportunidade de ter bons profissionais que não tenham essas competências formais em seus currículos, mas tem experiência e habilidade. O outro lado da moeda, seção de APO sem cargo, é o risco da gente repetir em outros lugares o que acaba ocorrendo no órgão central, ser preenchedor de planilha. O APO, e para a conta, sem uma função relevante, nobre, é o risco dele ficar lá subutilizado também. E para fechar, Chatack, o Marcos já dizia: o plano nunca pode ser melhor do que a capacidade de governo que eu formulo. Então assim, sejamos nós, APO’s, e pegando um pouco o que o Marcos colocou na apresentação dele, as águas que correm no rio e não as margens. Vamos deixar as margens para as outras pessoas que estão no processo. Os dirigentes, os nossos políticos, enfim, só para provocar a fala de vocês. Obrigado.

**P/Mangrani –** Bom dia a todos, eu queria parabenizar a mesa também, em especial a apresentação do Marcos, e a forma do Chatack, sem os problemas demais. Eu sou o Mangrani, trabalho na SPI. Acho que o Marcio abordou vários assuntos que eu queria abordar. Agora, um eu não posso deixar de reprisar. Nós temos uma área institucional de RH, mas só na SOF. Então, para o meu ponto de vista pessoal, ela não serve. Não é útil, ela só fica na SOF. Ela não se expande. E as iniciativas que ela tem, muitas vezes, para mim elas estão na linha do comando de controle, tem uma limitação. A palavra retenção é repetidamente reprisada nessa área e retenção para mim, existe essa figura, além da parte de administração de RH, mas ela é um efeito, você não atua num processo de retenção, você não faz o processo de retenção, você não cria uma norma retenção. Você obtém uma retenção de quadros relevantes, de competências, através de outros mecanismos. Então, tem um processo, eu que já sou, eu tenho 23 anos de planejamento fora do sistema SPOF. Eu ingressei nesse sistema em 2011, eu fui treinado na Telebrás. Em 1986, eu sabia fazer planejamento, projeto, contratação, gestão de contrato. Quando eu fui ser chefe pela primeira vez, eu fui treinar no RH, administração em geral, administração de pessoas e gestão de pessoas. Eu tinha que ter competência para me relacionar para baixo, para o lado e para cima. Nós éramos treinados para isso. Aqui, na nossa carreira, eu vejo BN e BAS, não tem coragem de olhar no olho de um subordinado e dizer: isso não está mais sob discussão, execute, isso pode ser melhorado, faça do seu jeito. O chefe que não sabe onde está o sistema SIPAC/SIMEC, não sabe nada. O cara fica ali com medo, de alguém empurrar o DAS dele. Isso é um péssimo chefe, é uma atrapalhação para a carreira. Esse tipo de chefe, que só é chefe, porque é amigo, é uma tragédia para a carreira. É muito bom para o cara que ganha DAS, para os demais, nada haver, certo? Eu acho que o Marcio tocou num assunto, é o seguinte, a mobilidade devia ser para cima, o cara não tem que entrar nunca no órgão central. Tem que entrar na ponta, gramar. Ser engenheiro de ponta, ser técnico de ponta, ser pramieiro de ponta, e aí ele vai subir numa carreira e chega num Olímpio que é o órgão central. Aí você vai fingir que gosta. Aí a gente faz o que? Lança uma norma, uma SOF, que não é nem da secretária, é de um diretor, que diz que o cara tem que ficar três anos na SOF. Achei aquilo assim, de uma pobreza. Depois vem dizer e fala aqui, que existe, o que eu anotei aqui, que existe uma, que existe assim, uma coordenação, que existe uma ligação das comissões. Eu vou concluir. É, tem tanta coisa para falar, eu vou fazer assim: o interesse pessoal, o interesse pessoal, o interesse do gestor e o interesse do órgão, sempre irão poder ser eliminados, ou pelo menos mitigados pelo coletivo. Enquanto o coletivo estiver unido, esses interesses pessoais de um analista ou de um gestor, seja da SOF, da SPI, ou de qualquer órgão setorial, vai ser mitigado, se nós fizermos juntos.

**P/Antônio Chatack –** Eu vou fazer uma solicitação. Eu sou moderador, eu tenho o poder para isso. E eu não gosto de usar isso, quem me conhece sabe que eu não gosto de usar. Infelizmente, mais uma vez pela questão do tempo. Eu vou pedir que as outras pessoas ainda que tenham alguma pergunta a ser feita a mesa, encaminhe via escrita. Que nós vamos responder por e-mail. Eu gostaria que cada um colocasse no seu e-mail, e o Eduardo, conversando com o Eduardo, nós vamos dar divulgação dessas perguntas no site da Assecor. Por favor, eu gostaria que vocês concedessem uma salva de palmas aqui ao, não, não, temos duas respostas aqui.

**P/Pedro Noblat –** Desculpa, mas eu acho importante. A gente tem que ver que nós, todo mundo, boa parte das pessoas aqui já foram dirigentes do órgão central, esse tipo de coisa. A gente tem que sentir, a gente tem que saber que quem está às vezes na casa, nos órgãos centrais, tem o, está respondendo ao e-mail, está respondendo ao secretário. O espaço da gente pensar a carreira, não prejuízo tem que ser fora, eu acho que a gente tem que ver isso agora. A situação de quem está na casa, vamos exercer o nosso, aquela habilidade da empatia, ver o ponto de vista do outro. Isso é fundamental. A gente tem que ver não só o político neófito, o secretário neófito, como os nossos colegas que estão dirigindo as áreas. Então quem está na casa, muitas vezes tem outras demandas para responder, e infelizmente, isso é uma coisa do ser humano, os projetos são muito individuais. A gente tem que pensar nos processos coletivos em outros ângulos, agora, eu repito, só quem tem trabalho duro, isso eu vou provocar vocês, é porque quer. Porque você pode fazer do meu modo na análise, você pode dar contexto em qualquer lugar que você quiser. Então o discurso de cabeça de planilha, eu não admito. Eu acho que se estão fazendo planilha, estão fazendo um trabalho medíocre, é porque a gente se acomodou nesse processo.

**P/Eduardo –** Eu queria, eu vou me ater a essa questão aí da, que o professor Marcio tinha colocado, os meus colegas tinham colocado também, da importância da união, do coletivo, do analista de planejamento que seguem a carreira, enfim. E a Assecor como loft para encontro, para troca de idéias, para concretizar essa unificação. Nos últimos três anos e tal, acho que o Antônio tem muito mérito também, o Antônio, ele acostumou e isso fez muito mal para ele, acostumou em 16 anos a carregar tudo sozinho. Antônio lutou, ficou doente, quase morreu do coração, aliás, eu não falei por falha minha, mas falo agora, ele está entrando numa cirurgia da coluna. Tudo efeito de ter carregado um fardo grande demais, pesado demais, sozinho, certo? Eu estou tentando mudar essa realidade, aos poucos alguns colegas estão se agregando, estão trabalhando, mas ainda é muito difícil tá a frente dessa associação, porque a gente não tem suporte. Eu encarei esse desafio por uma circunstância, em 2010, assumi 2011, 2012, estou tentando fazer o melhor, estou tentando abrir o máximo de caminhos, dar máxima transparência, qualquer um participa das reuniões de diretoria da Assecor, essas reuniões são periódicas, dentro da comunicação. Toda semana tem informativo, enfim, a gente está aberto a qualquer crítica e a qualquer hora. Mas a gente não reverteu essa situação. Na Assecor, a gente tem 580 técnicos, analistas, mais uns 150, 140 técnicos, quer dizer, são mais de 700 pessoas. E a gente faz um seminário, que a gente tem divulgado aqui há quanto tempo, não é? Isso é focado na carreira. Os anteriores também eram muito importantes para nos formar, e para mostrar que essa carreira tenha o que acrescentar a discussão política, nas anteriores. E a gente focou na carreira. E olha a quantidade que tem, acho que tem 10% da carreira aqui, certo? Claro que a gente não pode estar choramingando. Esses 10% que estão aqui, tem que ter consciência disso e tentar reverter esse quadro assim, todo mundo. Porque senão. Quando eu falei da questão salarial que nos mantém, eu particularmente, não, claro que eu gosto de dinheiro, gosto de viajar, coisa e tal, com toda a família, mas se eu fosse apegado a isso, eu não teria deixado a TS para está aqui na Assecor. Eu assumi a missão pública, a experiência, aprendendo muito, coisa e tal, mas então eu não queria dizer isso, não é o dinheiro pelo dinheiro, mas a gente vai, daqui há 20 anos, é um risco que a gente tem, está ganhando mal, mas não é só ganhar mal. É ganhando mal e fazendo um serviço de solidificado, que não nos engrandece, que não nos valoriza, que a gente não vai ter orgulho de está fazendo. Então é nesse sentido, não só pela remuneração, certo? Então, depende de nós, da Assecor, assim um espaço, está aberto o tempo todo. Eu mando um e-mail para todo mundo, para participar das reuniões, qualquer um que queira vai, qualquer um que queira assumir vai, os grupos de trabalho que o Pedro colocou aqui, a respeito está fazendo, é um exemplo de grupo de trabalho agora, que a gente está trabalhando da mobilidade, então é uma coisa que interessa e eu vejo o pessoal reclamar direto. Enchem o meu ouvido com esse negócio. Choram, não sei o que lá, na hora do vamos ver, faz informe, chama, vem um, dois, não tem, não dá. É difícil isso. Agora isso é responsabilidade nossa. A questão do voluntarismo, da iniciativa própria, de sair da mesmice, de tentar. Isso, às vezes é mais difícil, porque às vezes a instituição que a gente está, não dá oportunidade nenhuma, o cara poder alegar isso. Agora, ele sempre, eu concordo com o Pedro, sempre dá. Pode prender um mês, um ano, mas você escapa daquilo ali, você consegue para algo mais interessante. Ninguém é obrigado a ficar anos fazendo um trabalho que vai te influenciando, que vai te, ninguém é obrigado. Mas no caso da associação, nessa gestão, nos últimos três anos, daqui para frente, o espaço está sempre aberto para construir, para mudar essa realidade. Então, a gente não tem essa, e ao contrário, a gente tá chamando o tempo todo. E ujm critério que existe entre nós. Ano que vem, eu estou saindo da associação. Eu acho que eu cumpri a minha etapa e espero que outro grupo, não só uma pessoa, um grupo, que a gente continue essa transformação, mas tem que ser coletivo.

**P/Voz não identificada –** Só para reforçar um pouco, eu estava olhando, estava dando uma olhada na SPI e PPA e realmente inclui a carreira de finanças e controle lá. Planejamento, orçamento e finanças de controle. E isso é um complicador grande para a mobilidade nas nossas carreiras, eu queria reforçar esse ponto, porque está no setorial carreira de planejamento e orçamento, não necessariamente é um número, é algo complicador para o nosso modelo, porque finanças e controle atuam no mesmo tópico. E um trabalho que a gente fez recentemente com a Assecor, a gente viu que outras inúmeras carreiras, por nossa própria ausência, a gente está atuando nesse *(Ininteligível)* enfim. É o enfraquecimento que a gente está comentando. Mas eu queria, primeiro assim. Não dá. Se tinha 1.500, em algum momento vai baixar para, aqui pessoal, eu queria agradecer o Eduardo, porque eu acho que fazer um debate desse é muito rico em abrir essa discussão, eu acho que é apenas o início, porque criticar a Assecor ou as instituições é muito fácil. Porque eu particularmente, estou falando aqui do ponto de vista pessoal, mas tive uma, estou tendo uma experiência de estar muito próximo de que recente, em uma das instituições que geram, e as decisões, em especial a gestão da SOF, que são coletivas, da diretoria, então com relação a questão de satisfação de grande parte, é uma comissão, inclusive dos diretores, dos dirigentes. Se colocar na posição deles é muito difícil. E isso que o Pedro Noblat comentou, é algo que precisa ser muito considerado, e isso também envolve questão de coletividade. E muito o, mas não é incentivo, como muito bem colocou o Márcio, eu acho que a gente no ponto de vista da carreira, a gente tem que pensar muito maior do que as nossas próprias instituições. Porque isso é que move os desafios. E a gente consegue aperfeiçoar. Eu acho que esse início de debate, que começa hoje, assim, a primeira vez que eu participo desse debate, está relacionado a, outros temas, eu acho que tem que dar continuidade. E por pouco, como o Pedro colocou, poucas pessoas estão participando aqui, eu nunca vi uma representação tão grande da Assecor para discutir esse tema. Eu acho que é um desafio continuar isso dentro da Assecor. Porque se as instituições estão gerando normativas ou políticas que não representam muito bem, muitas vezes, falta à própria preposição dos seus representantes. E eu vejo uma preocupação muito grande do Eduardo, enfim, eu espero que isso continue nas novas gestões, da participação dos associados. Eu acho que isso é muito bom. Eu acho que isso enriquece, aprende o conhecimento, porque a constituição tem que ser coletiva. Quando se aumenta a quantidade de pessoas, são opções que não existiam, passam a ter, aquilo que era um bicho de sete cabeças, passa a ter uma resposta. E isso é muito importante, é algo que eu queria ressaltar e elogiar o Eduardo e agradecer essa oportunidade de está com vocês aqui. Muito obrigado.

**P/Antonio Chatack –** Peço aí ao Mestre de Cerimônia continuar aí a...

**Carlos Brant Jr (mestre de cerimônias) –** Bom, a organização agradece aos componentes na mesa, e pela mediação realizada pelo senhor Antônio Chatack, daremos continuidade aos trabalhos do evento, temos um pequeno atraso na programação, mas nada que impeça o próximo trabalho, e que as discussões continuem assim, produtivas. Bom, daremos início a quinta mesa e última do seminário com o tema: Como melhorar a relação da SPI e da SOF com os Setoriais de Planejamento e Orçamento e aperfeiçoar o funcionamento destes subsistemas? Convidamos para mediar o trabalho, o analista de planejamento e orçamento lotado na secretaria de orçamento federal, senhor Robson Rung. Como debatedores são convidados, o analista de planejamento e orçamento lotado na secretaria de orçamento federal, o senhor Marcio Luiz Albuquerque. O analista de planejamento e orçamento, cedido ao governo do Distrito Federal, Senhor Cilair Rodrigues. O analista de planejamento e orçamento em exercício do Ministério da Saúde, o senhor Luiz Fernando Arantes Paulo. E o analista de planejamento e orçamento em exercício no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o Senhor Rafael Monteiro. Portanto, para início dos trabalhos, o senhor Robson Rung.

**P/Robson Rung –** Bom dia a todos, primeiro eu gostaria de agradecer ao Eduardo pela oportunidade de participar dessa mesa, que vai tratar de um tema que é muito importante. Eu acho que tanto para a carreira, como num país como um todo, que é essa melhoria da relação da SPI e da SOF com setoriais. Eu acho que se a gente não tiver isso, tudo que se falou aqui, todas as melhorias que se pretende alcançar, a gente não vai conseguir. Vou falar aqui rapidamente, porque a gente está com um problema sério de tempo, o salão tá alugado só até uma hora, o cerimonial era até meio dia e quinze e eles conseguiram gentilmente que a gente ficasse até uma hora, falar só rapidamente da minha experiência, que eu sou APO com especialização de TI, trabalho na SOF desde 2009, no desenvolvimento do CIO, e eu acho que foi um ganho para essa relação entre a SOF e a SPI, em relação ao que era antes, quando a gente tinha o SIDO. O SIDO, também não sei em que ponto, porque eu não conheço muito, mas eu sei também que é um pouco disso, eles eram sistemas muito voltados as necessidades do órgão central. No CIO, ele já nasceu com uma visão um pouquinho diferente, é uma visão de dar também ferramentas de gestão e também fornecer informações aos órgãos setoriais que fossem úteis e que auxiliassem no trabalho do dia a dia deles. Eu posso dar aqui alguns exemplos, por exemplo, na elaboração da proposta orçamentária, a gente tem ferramentas para controle de limites que foi usado primeiro para a SOF controlar os limites da elaboração da proposta, que os órgãos poderiam fazer, os órgãos setoriais, mas os órgãos também podem usar isso para controlar aquele subórgãos podem fazer de proposta e enviar isso para o setorial. Então, são pequenas épocas também. A gente tem uma série de órgãos que tem sistemas próprios, e o CIO, ele desenvolveu uma série de web services, que são mecanismos de comunicação entre os sistemas, que permitem que esses sistemas dos órgãos, consultem informações do CIOP, e até mesmo enviem informações. Por exemplo, o CIMEC, ele é usado para fazer toda a proposta do MEC e também solicitação de crédito e o acompanhamento orçamentário, eles não usam o CIOP e conseguem enviar todos esses dados para o CIOP. E o CIOP internaliza sem problema nenhum, como se eles tivessem feito a proposta no próprio CIOP. Então assim, apesar deles não terem esses tipos de órgãos para ajudar a gente, como o professor Marcos queria, acho que a gente está conseguindo avançar e é uma contribuição para que essa relação melhore. Então vou passar a palavra aqui para o Marcio, acho que ele pode ajudar bastante, porque ele está fazendo um trabalho agora no programa Escola Sustentável e tem um contato muito forte com os setoriais. Marcio.

**P/Marcio Luiz Albuquerque –** Bom, bom dia a todos, pretendo fazer aqui uma, só lançar algumas propostas, na verdade aqui para esses temas tão abrangentes, colocado pelo Eduardo, primeiramente agradecer a nossa participação. Para mim, é importante está conversando um pouco com vocês, o tempo todo, essa nossa lógica, o nosso trabalho. Vou falar aqui como analista de planejamento e orçamento, certo? Não tenho nenhum vínculo inconstitucional, então a minha intenção aqui é passar para vocês qual é a idéia que passa pela minha cabeça, quando eu me deparo com as perguntas ali. Então a pergunta que para mim, é sempre muito importante ser colocado, para tentar, você minimamente atingir o que está sendo colocado aqui na quinta mesa, é primeiro uma questão de ordem, para onde a gente vai querer ir? Com aquela, com essa integração, SOF, SPI e os setoriais? Então, lá em 66, então assim, dois anos depois da nossa lei maior, quanto a orçamento, é algo de que eu queria falar, que o estágio de reformas que a gente tem hoje, assim, daquela época inclusive, ela ia mais ou menos naquele encontro ali, então tinha um estágio, tinham países e instituições que estavam baseadas no controle, ou seja, o perfil ali contábil era muito claro e o detalhamento de um plano de um orçamento, ele era bem intenso, e onde eu estava realmente voltado ali para, não o objetivo, mas o objeto de gasto. A gestão é uma evolução também, o estado de reforma, onde era importante ali eu ter administradores olhando para as funções, funções do governo e necessariamente para quanto custa aquilo, então é importante ter nesse momento, dessa reforma, essa idéia da função e do custo, atrelado aí ao perfil administrador. E evoluindo um pouco mais, segundo Alan Stick, nós temos aí o planejamento, ou seja, não adianta lutar, na verdade, tendo esses controles, e tendo essa gestão, se o planejamento necessariamente para o ciclo orçamentário não estivesse funcionando, ou seja, é para que eu tenha objeto de gasto, ou seja, qual é o objetivo de gasto que eu quero para aquele recurso que está sendo aplicado. E esse planejamento, ele traz uma série de perfis, vamos dizer assim, papéis, que são importantes dentro da nossa linha de trabalho. Então assim, a priorização, ela era importante, então assim, os mais *(Ininteligível)* ali, a nossa idéia é trazer na verdade um alinhado com esse mais que a gente tá vivendo hoje, Mais Brasil, mais plano, mais tudo, então a idéia é mais priorização. Não adianta, sempre a gente coloca isso em debate, palavras do nosso secretário, acho que são superimportantes, tentar separar realmente o que é importante do fundamental, então priorização para a gente é importante. Traz aí um pouquinho do que a mesa falou aqui, um perfil econômico para isso, então assim, é necessário que eu tenha, e os concursos vieram mostrando isso, desde 89, vamos colocar, de 88 para cá, 87, para cá, o perfil do pessoal que tá trabalhando com essa nova forma de revolução, ou seja, de reforma de orçamento ter esse perfil mais econômico para poder dar conta realmente desse desafio, de trazer objetivo do gasto a mais pré-elaboração, então isso é uma, é importante. Hoje nós temos aí o PPA e LDO, que traz, na verdade no seu cerne ali, elementos que eu tenha talvez, cada vez mais trabalhar para elaboração. E isso para a gente é superimportante, porque hoje o que a gente vive, na realidade? A gente vive um orçamento, que por conta até da facilidade que o Robson colocou aqui, de hoje a gente poder ter um web services, ou seja, que possa trazer alguma proposta, trazer para cá, tem propostas dentro da SOF, que chegam lá com três dias antes de encaminhar essa proposta para o Congresso Nacional. Então você percebe qual é o nível de debate, na verdade, que o órgão central vai ter em cima de uma proposta de um órgão gigante, que nós temos hoje dentro da Esplanada, que chega com três dias para ser encaminhado para o Congresso. Então a pré-elaboração é importante. Dentro dessa linha, proposições e resultados têm que estar aparecendo nesse trabalho, nesse estudo. Então para onde a gente quer ir? Tem gente que quer ter um plano e um orçamento, onde eu possa está vinculando essas preposições, vinculada a resultados, e o caminho que está segundo os especialistas é bem esse. A previsão é a estabilidade, então assim, não tem como. A idéia de você ter o perfil econômico para esse tipo de situação é você ter mais previsão e mais estabilidade na sua profissão. Sabemos que também é uma peculiaridade, voltadas aí para um perfil econômico, contudo, isso dá para o gestor, uma tranqüilidade na sua exibição, na sua programação. Então esse caminho, é um caminho que eu acredito que há países, evidentemente, que fazem trabalhos aí de previsão de 20 anos. Se você pegar o orçamento americano, tudo bem que lá ele usa as suas *(Ininteligível)* enfim, para poder calcular tudo que está lá, mas fica fácil, você talvez fazer uma revisão de uma política pública, onde o seu horizonte, ele é de dez ou de 20 anos. E aí você pode negociar isso melhor no Congresso Nacional. A participação, então assim, esse é um caminho no caso brasileiro, sem volta, então assim, e se esse caminho é sem volta, é importante que os nossos analistas estejam conscientes que essa é uma situação que exige um pouco mais do nosso, meramente caráter técnico, para que a gente possa está se envolvendo um pouco mais e avançando um pouco mais nessa proximidade que foi falada aqui, inclusive com a sociedade. Então isso para a gente é fundamental e sem dúvida nenhuma, um astro político. Então isso aqui que eu estou colocando para vocês são requisitos ali um pouco misturados, mas requisitos que foram falados lá em 66. Então assim, ninguém aqui está inventando nada, ninguém aqui está para colocar algo que seja irrisório, ou algo que seja, ou que não esteja dentro do nosso contexto, e atualmente o que a gente vê, que para alcançar isso aqui que está aqui, não há como trabalhar planejamento e orçamento de forma distante e separados. Sem dúvida nenhuma. São desafios que precisam e necessitam, que essa atividade, ela seja uma atividade realmente única, uma relação única. E uma relação única dentro de um Ministério que tenha toda a sua capacidade de fazer essas coisas acontecerem e implementar. Sabemos que a gente é um caso atípico no mundo, no mundo, as áreas centrais de orçamento, elas são vinculadas ao Ministério da Fazenda, e isso faz com que a responsabilidade de nós, da nossa carreira, ela aumente cada vez mais. Caso a gente realmente queira manter esse padrão de esquema e reduzir e onde nós estamos hoje. Então, para a gente isso é fundamental. Bom, perdão. *(Ininteligível)* Bom, então uma questão de ordem de número dois, a primeira coisa é essa relação que a SPI sofre. Então assim, antes de eu falar da minha relação setorial, eu tenho que falar primeiro da nossa relação. E essa não estava nesse, nas perguntas eu trouxe também, para que a gente possa avaliar um pouquinho disso aí. Então, a interdependência dentro de cada instrumento, ou seja, dentro de cada instituição, ela vai sempre existir. Hoje em dia estão aí as redes, as redes foram colocadas para justamente você poder impulsionar os trabalhos de cada membro, cada ator daquela rede, e a interdependência, ela é fundamental para você poder está tendo consciência e resultados daquilo que você está implementando para, enfim, em prol daquela instituição. Contudo, a relação tem que ser única, então o pacto para fortalecimento do Plano ORC, e aí vamos botar aí, plano e orçamento, trazer um Chatack que gosta de falar muito de planejamento. Então um Plano ORC, Plano ORC para a gente, ele é uma atividade que tem que ser inerente a isso. Eu quando cheguei a SOF em 2004, eu participei de não só uma vez, mas de pelo menos uma meia dúzia de vezes de reuniões junto com a SPI e com o IPEA, e com setoriais, sobre orçamento. E hoje eu não vejo isso acontecer dentro da SOF por diversos motivos, a gente sabe disso. Então assim, eu acho que trazer isso para dentro da concepção, para onde a gente quer ir, é fundamental. Então assim, temos que reservar espaço para que esses atores conversem e conversem não só entre eles, mas também com o próprio setorial. Para isso, eu tenho que aliar visões e propósitos comuns. Eu não posso está achando que o trabalho da SOF é fazer orçamento e o trabalho da SPI é fazer PPA. Eu acho assim, eu acho que a gente tem que ter muito cuidado com isso, eu acho que o trabalho tem que ser conjunto, para que a gente possa realmente ter, alcançar aquilo que a gente precisa, tendo em vista os desafios que foram colocados. E a articulação conjunta, ou seja, essa articulação conjunta, ela traz com que assuntos correlatos, possam ser impulsionados. Exemplo, a gente teve um trabalho muito interessante no ano passado sobre o monitoramento do petróleo com o aumento do orçamento, falamos, conversamos bastante com a SPI, ou seja, a SOF também, a gente teve uma interação muito interessante, e com que, não ficou o melhor modelo, a gente sabe disso, na participação, desses dois atores, mas a gente conseguiu minimamente fazer, concluir algumas agendas que estavam ali. Então isso para a gente foi fundamental. Se eu estiver pensando em fazer uma revisão de despesa, ou seja, o que os analistas hoje em dia falam: ah, se o orçamento é muito vinculado, um planejamento muito vinculado, tudo, já está tudo muito rígido, por que você não faz uma espécie de review, por que você não faz uma revisão de despesa? Como eu vou fazer uma revisão de despesa, num meio político tão grande, como a gente está hoje, sem ter um aporte necessário de conhecimento do setorial, entre o próprio planejamento, ouvindo os analistas de planejamento aí nessa linha, para trazer a revisão de despesa que impacta imediatamente na política pública para essa arena. Então, é um dos pontos que talvez a gente tenha que olhar com mais cuidado, porque não só a limitação do orçamento, mas necessariamente, organização de orçamento que eu digo, com as políticas fiscais que nós temos e tudo mais. Mas necessariamente os resultados que aquela política está gerando, são importantes para você poder fazer essa revisão. Terminando aqui o relacionamento federativo e o treinamento também de setoriais diante da sociedade, são processos que possam ser trabalhados de forma correlata, todo mundo sabe disso. Agora, o que eu fico mais impressionado, é que a gente não consegue fazer essas coisas, ou por falta de comunicação, ou por ora achar que cada um na sua interdependência, prefere desenvolver um outro projeto, um outro processo, para poder atender a demanda específica daquela instituição. Errado, para vocês terem uma idéia, hoje a gente conseguiu dentro da SOF, desenvolver um trabalho, por exemplo, de um treinamento de escola virtual, onde eu tenho lá uma estrutura, onde eu tenho no meio da ONB, pedagogos, o pessoal que mexe com o mudo lá, o pessoal da informática, eu tenho um aporte de processo até mesmo vindo do escritório de projetos, ou seja, tem uma equipe, tem um técnico, APO’s dedicados a conteúdo, para poder fazer uma escola virtual e aí eu me deparo, o PPA está levando mais ensinamentos para a sociedade, com o PPA sendo desenvolvido, um projeto desse, da mesma envergadura, mesma coisa, com a Universidade do Rio Grande do Sul. Aí eu falei assim: é impossível, as pessoas não estão vendo isso aqui, sabe? Não consigo entender isso, será que é a falta de comunicação? Pode ser, eu acho que também, a gente tem que estar mais próximo, mas é inadmissível pensar que, assim, bolar com governos públicos, tentar fazer um trabalho, onde eu tenho aqui do lado da minha casa, alguém que possa me ajudar a fazer, desenvolver esse mesmo trabalho. Bom, então assim, tentando responder as perguntas de forma mais objetiva, vou tentar aqui trazer em dois slides, o que eu acredito que é a questão de aproximar SPI e SOF de setoriais, seja importante. Já foi falado aqui. No meu ponto de vista, institucionalizar para todos os Ministérios, um modelo de Secretaria Executiva e STO, é fundamental. Sabemos, quem participa aqui, de forma a expor, alguém aqui já foi no Fórum Expo para que houvesse um planejamento? Nunca ninguém foi, não é? Ah, perdão, você já foi bastante, é verdade. Mas assim, quais são então, porque assim, o Cilair sabe muito bem, quais são os debates que ocorrem nesse Fórum Expo? Não há debate algum referente as nossas áreas, não há. Não há, porque a preocupação do camarada lá, e aí, é assim, é por conta da emergência, e da premência do trabalho que tem que ser feito, é com a parte realmente da execução, não é? E essa execução, ela é gigantesca. Isso toma tempo. Esse camarada, ele não consegue levar para a Secretaria Executiva ou para um Ministro, o trabalho que é feito dentro do planejamento e orçamento, não consegue. Ele está envolvido, ele está lá mergulhado daquela coisa da execução. E isso fica nítido. De todos os fóruns que a gente já participou, com exceção daqueles que a Célia solicita para poder estar lá, a Célia, solicitava, é verdade, para estar lá falando sobre encerramento de assessoria financeiro, enfim, outras coisas com exceção disso e o resto a gente não tinha espaço, e a área de planejamento, eu nunca vi aparecer no *(Ininteligível)*, nunca vi aparecer lá. Nunca vi. Bom, a parte de estruturas, a Célia já, hoje é importante que a gente tenha áreas exclusivas na área de planejamento, ou seja, pela atual pesquisa que foi dado para a gente, um quarto que foi feito pela Assecor, um quarto da força de trabalho, é de APO, de gestor de planejamento e orçamento, precisamos impulsionar isso, sem dúvida nenhuma. Algumas categorias conseguem fazer isso, mas nossa, temos a CGU com assessoria de controle, especial de controle interno, temos o pessoal da AGU, com uma estrutura gigantesca dentro de cada órgão. Por que nós da carreira, lotados no Ministério de Planejamento, não conseguimos também, dentro da área setorial, ter a nossa reserva lá, que trabalha as áreas de planejamento e orçamento. Tem legislação para isso, não precisa inventar nada, é só copiar, está lá já. Então assim, o esforço também de criar um modelo, e a tecnologia pode ajudar isso, que vincula o planejamento estratégico, daqueles órgãos lá aos nossos instrumentos, que a gente trabalha, com o PPA e LOA. O MEC fez isso pelo PDE, com um movimento muito interessante, a gente pode olhar aquilo lá, que é uma experiência, e trazer também como forma, e a gente está se aproximando cada vez mais da área estratégica dos órgãos setoriais e fomentar a SOF e SPI nos setoriais, não tem jeito. O camarada tem que levantar realmente o volume da carteira e ir lá, dentro da cadeira dele, e ir lá nas áreas setoriais, ver o que tá acontecendo. E saber, com eles, tratar planejamento, orçamento e efeito de execução. Para destravar o que está acontecendo lá e incentivar aqueles parceiros a estarem mais próximos da gente também. E finalizando ali, eu acho que nós do planejamento do órgão, ele tem que ser estratégico, seja ele na elaboração desse plano, seja ele em política pública ou no próprio orçamento. E tem que contar com o apoio do órgão central em todas as etapas. Não adianta, ah, eu mando lá para a SOF ou mando o PPA lá para a coisa, e depois eu vou discutir isso com ele, não, tem que ser todas as etapas em conjunto. Finalizando aqui a parte, concluindo aqui mais ou menos a parte do Plano ORC e os setoriais, então aqui a gente percebe hoje que é uma, dentro do setorial há um distanciamento muito grande da SOF com as finalistas, assim, é lógico que o relacionamento da SOF com o Plano ORC, com a sua efetiva ORC ali, com o seu secretário de planejamento, orçamento e administração como dispor, ele é fundamental, mas não pode ser só isso. Ao passo o que eu vejo, a SPI muito ligada nessas secretarias finalistas e não contando com o apoio, às vezes da SPI, que não quer nem saber de planejamento, esse cara, não quero saber disso não, vai lá falar com a minha secretaria de finalista, ela sabe melhor que eu sobre isso. Então assim, tem que ter um relacionamento, tem que aprimorar esse relacionamento da SOF com as finalistas, ou seja, trazer ao ORC, trazer junto com a escolha também, mas traz também finalista para poder conhecer um pouquinho mais daquela obra, daquele empreendimento, daquela coisa social que está acontecendo e do planejamento e o orçamento da SPI, também próximo, ou seja, não só lá na finalista, mas também trazer eles para cá. A estabilidade, que já foi falado aqui, e o espaço de diálogos com a sociedade, ou seja, está acontecendo uma conferência nacional do meio ambiente, o Doutor Marcos que trabalha com essa área já está sabendo, e eu fico pensando assim, que ambiente é aquele? Uma arena realmente, de decidir, de políticas que são colocadas dentro de uma conferência, que eu acho que um pouco de nós, já participamos desse debate lá. E pode trazer para a gente, elementos fundamentais. A TV já tá falando isso. A arena política é uma conferência, é uma arena política. Lá tem os SPORT MAKERS, tem lá o SPORT COMUNITIES, que são pessoas que estão ali, ávidas a colocar em prática aquilo que eles estão tentando defender naquele ambiente. E nós não participamos muito disso, não trazemos isso muito para os nossos instrumentos. Talvez a forma de a gente trazer a sociedade, não de uma forma talvez, como foi falado ali, mas que a gente possa estar mais próximo. E aí eu trago algumas reflexões aqui para os Senhores. Então é possível identificar gargalos referentes à elaboração e implementação de recursos públicos com área de planejamento e orçamentos distantes? Aí, só para a gente refletir um pouquinho. O alinhamento de plano e orçamento, apenas um mérito formal das suas leis, garante o sucesso da execução de políticas públicas? É o nosso business, como foi falado aqui já, o Pedro já falou: olha, tem que reforçar os nossos instrumentos, mas será que só isso garante o sucesso? Que aquela coisa vai acontecer realmente no ponto? As tendências que a gente falou sobre reformas fomentadas, e aí eu agrego por anuidade da receita de despesa, revisão permanente da despesa obrigatória, estratégias Top Down, prioridade, transparência fiscal orçamentária, entre outros. Será que com o que temos hoje de relacionamento, no âmbito do sistema de planejamento e orçamento federal, suportará esses desafios ali? Então fica aí as questões para a gente, e obrigado aí pela oportunidade.

**P/Robson Rung –** Pessoal, o Cilair fez aqui uma sugestão para a gente passar o apelo das próximas apresentações para 15 minutos, Rafael e o Luiz concordaram, para tentar que eles fiquem mais um pouquinho. Vou passar a palavra aqui para o Rafael, é APO desde 2001, trabalhou na SPI em termos, com uma qualidade do PPA, avaliação e monitoramento, e está há três anos na MDS como coordenador de planejamento.

**P/Rafael Monteiro –** (pessoa fala muito baixo, dificultando a compreensão) Queria agradecer muito e parabenizar os colegas da Assecor, o Eduardo, o pessoal que fica mais nessa, na preparação desse evento. Eu vou, pelo o que eu estou vendo ali, nós precisamos melhorar essa relação e o que eu vou tentar fazer aqui rapidamente? Só para entender como é o nosso estágio atual, tentar *(Ininteligível)* pelo menos essa questão, buscar algumas causas, algumas explicações, para ver como é que a gente está, chegou nesse estágio que nós estamos, e aí tentar fazer algumas propostas, algumas conclusões, acho que pode passar. Então eu trouxe alguns dados, do diagnóstico, da pesquisa da Assecor, porque eu acho que foi um trabalho importantíssimo e é um trabalho que, ele é até um trabalho que foi liderado pela Assecor, mas deveria ser um trabalho institucional, do sistema. Parece um trabalho de supervisão, um trabalho de conhecer unidade para buscar soluções. E aí, você tem que buscar só algum dos dois lados, alguns elementos que tem haver exatamente com o relacionamento, essa variável. E o que o diagnóstico trouxe? São dados muito interessantes. Aqui, a legenda dele está um pouco pequenininha, mas a primeira pergunta que eu destaquei aqui foi a seguinte: percepção das equipes setoriais, quanto a interação dos órgãos. E revela um quadro bem diferente da interação da SPI e da interação da SOF. De forma geral, a gente percebe aquela manchinha azul ali, aquela mancha azul, que é grande no caso da SOF, 67% da SOF, são equipes que estão totalmente satisfeitas com a interação com a SOF, eu aposto que lá no caso da interação com a SPI, o dado maior é muito bom, quer dizer, 25%, e tem um lado assim, se eu for exemplificar aqui para ser mais rápido, assim, existe uma revelação de uma grande satisfação nesse relacionamento das áreas com a parte de orçamento e aparece uma sensação de insuficiência, que é aquela parte verde ali, que só aparece para o caso do relacionamento da SPI. Então assim, se eu fosse ser simplista aqui, eu diria que: ah, tem uma percepção muito boa para o lado do orçamento, e uma percepção meio a meio ali no caso do planejamento. Outro dado que é mostrado ali, tem a ver com a percepção de processos, que é o caso de como as pessoas, essas equipes setoriais que participaram da pesquisa, enxergaram os processos. E aí mais uma vez, aparece só a mancha verdinha, no caso da SPI, de percepção, uma percepção quase que metade das pessoas, de que haveria uma certa, seriam os processos burocráticos e relevantes, enquanto que no caso da SOF, para a nossa surpresa, a maioria das pessoas mostram também que está, que esses processos são relevantes, e em sua maioria, não burocráticos. Bom, se eu fosse fazer uma análise simplista, eu diria assim: ah, é um sucesso para o lado do orçamento e um certo fracasso para o lado do planejamento, não é simples assim. A gente entende que no lado do, talvez assim, pela própria natureza do orçamento e das expectativas que as pessoas têm, já mais consolidadas, e ser um trabalho mais implemental, e o Márcio me ajudou muito a entender um pouco isso, porque a SOF teve também um ativismo, então nessa agenda mais de resultados, a gente poderia fazer uma análise assim, talvez seja natural, talvez com uma resposta melhor quanto a isso. Não seja o caso de estar muito bom ou estar muito ruim. Mas eu entendo que mudado para o lado do planejamento, não representa talvez uma piora nesse relacionamento. A gente não tem uma tendência, logicamente para dizer, a gente poderia explorar algumas coisas nessa pesquisa, será que essa percepção tem um pouco a ver com a tradição dos estudos e trabalhar com orçamento? A nossa própria carreira, que é uma carreira que veio do orçamento, e o planejamento ser uma arena de disputa, divisões do conceito, metodologias e tal, eu queria tentar centrar mais na variável do relacionamento. Não tentar discutir muito assim, metodologias e as estruturas, mas discutir só naquilo que toca o relacionamento entre essas partes. Então um pouco aquilo que eu falei, essas hipóteses, que eu acho que o pessoal, os colegas que tem mais, vão estar mais qualificados para falar de, defendendo o orçamento, no caso que sou eu, não tenho tanto essa qualificação, que *(Ininteligível)* ligado no planejamento. Mas aí é um pouco do que eu falei, sem o orçamento, você tem essa aderência, mas com a agenda com a qualidade do gasto, essa agenda de melhoria contínua, e o relacionamento dos grupos setoriais com a SPI, observaram uma modificação no padrão desse relacionamento crescentemente. Muito com base assim, em desafios do contexto, porque eu acho que eu vou tentar passar aqui, uma transição assim, de uma lógica de atuação, inclusive desde o ato, a gente observou lá na década passada, de 2000 a 2013, até agora, teve uma, eu vou passar aqui muito rapidamente. Eu não quero fazer um histórico aqui, complicado, da nossa trajetória, mas ressaltar uma mudança de contexto, teve um texto que me ajudou muito a entender isso, do Fernando Rezende, lá da Abrúcio, as tendências desses que são quase indispensáveis para a gente aproveitar uma breve discussão aqui. Um é do Fernando Rezende, ele fez com a CEPAU, que ele mencionou ontem, falou muito sobre isso, e no caso do Abrúcio, ele faz uma análise muito interessante das três agendas da gestão pública. As três agendas, são agendas federativas, de construções políticas federativas, já de algo participativo, a agenda do controle, do controle de transparência, e a agenda com a gestão com resultados, que era a nossa agenda, que era uma agenda muito forte no início da nossa atuação, na transformação ali do padrão de plano e orçamento lá do Portal 2003 e dos antecedentes. E comparar a percepção, a avaliação dele, que a gestão pública evoluiu bastante, mas não evoluiu tanto na lógica que o pessoal imaginava, na época do Avança Brasil, um modelo mais, modelos universalizantes, modelos mais, que seja assim, para todos os órgãos, um contexto ali, que tinha aquela lógica de reforma administrativa. A evolução do nosso cenário, evoluiu com um modelo das políticas públicas puxando a gestão. Se a gente pegar lá no Avança Brasil, o planejamento tinha uma posição de liderança. O planejamento estava mais apto numa seletividade de programas estratégicos, mas fazer um pouco aquilo que o Márcio falou, de contribuir para soluções oportunas, para fazer um monitoramento mais capaz de entrar em tempo real e isso foi mudando, essa lógica de ter esse modelo de balanço aí para todo mundo, foi perdendo forças até pela emergência de outras institucionalidades. Quando a gente pegou o Brasil em 2004-2007, e eu ressalto aquele ali, houve o contraste do implemento de institucionalização no sistema, no contexto em que o próprio Ministério está operando forças, ou seja, o que eu quero isentar do Ministério é que ele foi muito forte no desenvolvimento do que chamaram de Plano de Gestão e discutir junto com setoriais e fazer muitos eventos, plano de capacitação, discutir arranjos de gestão, mas o Ministério já não tinha mais aquela força para conduzir as mudanças. E teve um outro lado importante que foi a adoção do sistema de monitoramento e avaliação. Que aquilo foi um espaço de discussão, de metodologias, de discussão de avanços, que foi muito importante. No contraste com a própria perda de importância da liderança do planejamento nesse processo de conduzir a gestão. A gente foi perdendo um pouco da, a gente, quando o Marcio falou aqui do Plano ORC, aquele outro modelo ali de 2013, era um Plano ORC RESP, onde gestão é muito forte nesse elemento. Tanto que em meados de 2006, o Banco Mundial nos ajudou a fazer uma avaliação de que bom, talvez eles tivessem conseguido a institucionalização, muita institucionalização com pouco impacto. Foram criadas muitas instâncias, unidades de monitoramento, várias instâncias de responsabilização, gerentes executivos, gerentes e tal, mas ganhamos muita coisa em termos de informação, em termos de sistemas, em termos de metodologias, mas aquilo dali estava sendo visto como um, tendo uma relação de custo benefício ruim e que tivesse processos muito pesados, com um efeito de não ter tantos resultados. Por que eu to falando isso? Porque teve uma mudança assim, eu estabeleço uma linha divisória nesses relacionamentos, talvez se nós tivéssemos, eu queria separar um pouco essas coisas de processos e relacionamento em si. Foi um período em que foi muito focado o resultado de 2007 em relacionamento. Mesmo que tivéssemos alguns problemas de metodologias, de processos, porque foi construída uma instância do sistema de monitoramento e avaliação. E que ali foi permitido fazer, trabalhar algumas metodologias junto com setoriais, a gente teve uma atuação, que permitia um debate mais estruturado com um calendário, entre SPI, SOF, CDES, IPEA, representações setoriais que às vezes eram rotativas na qualificação de metodologias, enfim, a gente teve alguns ganhos nesse relacionamento, que eu acho que, chegamos a abandonar em algum momento. No contexto lá, o que mudou assim, o que mudou, o que eu poderia dizer que é um marco nessa mudança de padrão de relacionamento? Em 2007, o que aconteceu em 2007, foi o ano do PAC. E o PAC pegou um pouco de surpresa no planejamento. O planejamento foi, nós percebemos assim que o Ministério de Planejamento tinha um papel coadjuvante praticamente no PAC, não sei se essa concepção é compartilhada. Enquanto que no nosso imaginário é, mas tem um, aquilo que é o plano do governo não é algo que foi liderado pela gente, que coisa estranha, então houve essa necessidade de, o Ministério do Planejamento já estava correndo atrás, na questão da gestão para resultados ali, porque tinha aparecido, a SAN que fazia um papel, que era um pouco o papel da SPI. Foram emergindo novas políticas assim, foram arrumando sucessos em várias áreas que não tinham a liderança ali do Planejamento. Tanto que o próprio PPA que foi elaborado naquele momento, 2008-2011, a gente até pelo nome mesmo, é desenvolvimento com a inclusão social e educação de qualidade. Ele era um PPA, ao contrário do seu antecedente, que tinha o seu momento muito marcado pelo fato de que tinha um modelo de gestão, um modelo de desenvolvimento, o próprio conselho de massa recuperando aquela visão mais acessível da CEPAU e tal, mas esse não, esse era o PPA do PAC, da agenda social e o PPA da agenda de desenvolvimento do CDES. Então assim, para a gente não perder essa centralidade. Bom, eu vou ter que acelerar um pouco aqui, isso assim, eu queria só para dar um pouco do contexto dessa mudança. Eu queria abordar aqui, mais rapidamente, vou falar um pouco do, mais uma vez eu não estou querendo dizer assim: ah, a metodologia A ou B é melhor, o processo A ou B é melhor, só de sacar que eu acho que nesse contexto se perdeu um pouco da qualidade do relacionamento nos órgãos setoriais. Nesse contexto, da mudança de orientação, do planejamento, da própria SPI, a partir de 2007 o sistema de monitoramento e avaliação foi perdendo força. Deixar para acontecer essa ação da SMA, a SMA tinha sido, construiu de forma de parceria com metodologias, como é o caso do modelo lógico, aquilo ali foi uma coisa feita em parceria com a SPI, com a SOF, com o IPEA, que teve uma liderança pelo menos no processo, mas também com participação setoriais. Uma participação rotativa, você sentir, o conjunto dos órgãos setoriais emergiam alguns representantes que estavam ali autorizados a participar desse processo. A SPI tentou se organizar nesse contexto para buscar uma qualificação interna que levou um repensar da estrutura. Um repensar da estrutura lá que só em 2007, depois passou 2008, e a SPI iniciou 2009 com um reforço na parte da própria SPI, em termos de conhecimento, da própria SPI em termos de planejamento, mas reduziu bastante essa estrutura que cuidava do relacionamento, cuidava dos processos, mas que é um papel muito forte no relacionamento. Você tinha, da mesma forma que foi criada uma instância mais interna de conhecimento, foram reduzidos. Existe um texto de relações gerais que cuidavam dos processos de 2005 e isso foi reduzido para uma só. Então assim, foi um pouco precarizado esse trabalho. E a gente, a lógica mudou de um, a forma seletiva que a SPI resolveu propor, implicava num relacionamento mais distanciado com o órgão setorial. Um relacionamento mais voltado para padronização do atendimento, esse tipo de coisa, isso foi implementado em 2009. Porque a SPI quer centrar muito o seu diálogo numa instância estratégica, numa instância de construção de conhecimento e isso foi levando a evolução da SPI para um novo modelo que não está ali para discutir, mas assim, atendeu muito a urgência e necessidade na própria SPI, sem levar muito em conta a necessidade de desenvolver um sistema. Na minha opinião. O que aconteceu? Agora já concluído, então eu acho que assim, o nosso cenário ele levou a esse, isso não foi uma questão só da SPI, eu acho que o próprio Ministério se fragmentou muito a partir de 2007. Existiu muitas iniciativas de conjunto, de trabalhar só a SPI, a CDES, que mudou o perfil de atuação, vários trabalhos que se faziam em conjunto, tornaram PPA’s, foram implantados por uma tendência de cada um no seu quadrado ali e tal, e esse esforço da SPI de se qualificar para os novos desafios, a minha crítica é um pouco essa. Ela percebeu que tinha que evoluir para um caminho, mas se ficou um pouco a levar o setorial junto. É lógico que o setorial também, tem um coitadinho ali, que precisa do papai SPI, da mamãe SPI. Mas assim, houve uma perda muito forte de instância de diálogo, de relacionamento do sistema com a SPI. Bom, nas falas anteriores do seminário, o Fernando Rezende e o Ronaldo, reforçaram muito esse papel de necessidade de lideranças fortes para fazer mudanças e tal. Eu vejo assim, algumas oportunidades para a gente retomar um pouco essa agenda dos setoriais. Quando a gente vê que o planejamento está agora discutindo uma agenda com os estados, uma agenda de pactuação federativa, de sistema nacional de planejamento, vamos pensar também no sistema federal de planejamento. Em poucas palavras, você ia dizer assim: se nós estamos atuando em CONSEPLAN, vou fazer uma comparação aqui, por que a gente, qual que é a nossa CONSEPLAN, nós temos que fazer um CONSEPLAN nosso. Não precisa ser igual, não precisa ter os mesmos métodos, ali é uma forma de atuação que era a comissão de monitoramento e avaliação. Podem ser novas. Mas é necessário ter um calendário, ter uma instituição organizada com os órgãos setoriais. Então é importante reconstruir um pouco essa coisa. Por quê? A experiência do período 2007 levou a constituição de muitas coisas que foram consideradas burocráticas, mas levou também a se fazer plano de capacitação, a se fazer mapeamento de competências, analisar o contexto. Nesse sentido, eu acho que os órgãos setoriais têm que assumir para si um pouco, o papel que foi feito pela Assecor de conhecer a realidade, fazer pesquisa, dar continuidade a esse trabalho. Porque é ele que vai embasar as decisões, é ele que vai embasar. Se a gente traz essa discussão de carreira, é muito melhor a gente tomar decisões de alocação de recursos humanos, com base nas informações, tais como essa pesquisa nos dá, do que a gente tentar imaginar regras a priori e trabalhar só com algumas ideias pré-concebidas. A gente tem que dar conta e buscar a informação. Enfim, só para concluir, eu acabei já falando isso, o planejamento, ele tem que resgatar esse papel de liderança nesse relacionamento e na medida em que já foi feito isso, porque não é difícil fazer, envolver sempre que possível, os órgãos setoriais nos estágios mais iniciais de discussão, de inovações metodológicas. Isso já foi feito com sucesso no caso do monitoramento de avaliação, é uma coisa tímida, é uma coisa muito ambiciosa, mas envolver com mais intensidade o setorial. Eu acho que a gente pode, a gente pode tentar explorar um pouco mais o debate. Obrigado.

**P/Robson Rung –** Obrigado, Rafael. Vou passar agora a palavra para o Cilair. O Cilair é APO desde 2000, trabalhou na SPI, foi diretor, foi *(Ininteligível)* também na MDA, e hoje está como chefe da assessoria orçamentária na Casa Civil do Distrito Federal. Cilair, você pediu os 15 minutos, agora é questão de hora.

**P/Cilair Rodrigues –** Irei fazer em dez para compensar aqui. Gente, eu vou tentar justamente não falar muito, mas eu vou tentar realmente. Antes de mais nada, eu gostaria de agradecer imensamente o convite da Assecor, a seção que eu possa estar. Antes de entrar na carreira, eu assinei a ficha contando. Quando eu assumi, pode dar entrada. Alguns colegas de mesa, e os demais colegas, com muitos dos quais eu já trabalhei diretamente com ambientes excelentes de trabalho. A minha apresentação, não tem apresentação, eu vou falar aqui, vai ser no gogó mesmo, vai gerar em torno de três pontos que eu acho importante. Que eu acho que deveríamos trazer aqui no debate, seria a questão da diferença entre as institucionalizações do planejamento e orçamento, porque isso tem rebatimento nas atividades, tanto de órgão central, quanto de setoriais. A diferença de como as análises temáticas, com as quais o governo trabalha, elas são incorporadas no processo de trabalho dessas duas áreas, e também a inserção, do planejamento e orçamento dentro dos Ministérios. Que eu acho que é importante. Sempre, eu vou estar muito focado em uma, vamos dizer assim, de dois paradigmas, de programação e implementação. Porque eu acho que é importante, eu acho que é algo que está chegando muito, eu acho que tem muito haver com o que o Rafael colocou aqui, a questão de desenvolvimento do PAC, e esse tipo de coisa que eu acho que é importante, que eu acho que é um salto qualitativo, que a gente, enquanto administração pública tem trazido para a gestão. E a minha visão é sempre a seguinte: o orçamento, ele por si, ele é um instrumento de ação pública. O planejamento, eu tenho as minhas dúvidas, explicarei por que. Mas é tudo em função da gestão, ou seja, a implementação é um lugar que a gente está aderindo, a gestão sim, porque a política pública, ela se realiza na implementação, e para se concretizar, dependendo dos instrumentos, todos disponíveis. Não adianta a gente ter, pensar em orçamento, planejamento, contratação, gestão de pessoas, eu acho que é mix que a gente avança. E aí, para homenagear principalmente os meus colegas de Ministério, eu odeio essa palavra setorial, mas de Ministério, vocês sabem que eu tenho essa trajetória muito atípica para um APO, porque eu sou da SOF, vim lá da SOF, pouco trabalhei lá. Trabalhei na SPI, trabalhei muito em Ministérios e agora, mais uma interloxia da minha vida, eu estou trabalhando no Distrito Federal. Então, ah, e no Ministério, eu não trabalhei nos setoriais de planejamento, trabalhei no setorial de orçamento, primeiro monitoração e meio ambiente, depois trabalhei em setorial de planejamento, na integração nacional. Depois foi a área finalista, dizendo que é a minha área e depois dessa area eu passei para coordenador geral, rapidinho, depois de meses, e depois fiquei cinco anos como subsecretário. O Marcio não lembrava mais, e aí nessas áreas, esse transcurso meu, como eu falei, a gente sabe como é a nossa vida, quem trabalha com planejamento, não gosta muito de orçamento. Quem trabalha com orçamento, em geral odei, o planejamento. Eu sou esquisito, eu gosto mais de planejamento, mas as pessoas acham que eu sei mais de orçamento. Mas eu gosto mais de planejamento. Então é um pouco estranha essa aí, mas na verdade eu gosto mesmo das duas coisas. Gente, primeiro: o orçamento é uma das atividades e funções mais institucionalizadas dentro de um modelo, qualquer modelo. Brasil, Estados Unidos, em qualquer lugar. É porque tem um conjunto de ricos, atividades e normatizações. Tanto normatizações de norma, de lei, o nosso caso aqui é LDO, é constituição, constituição, LDO, LRF, lei orçamentária, portarias, decretos, ou seja, é muito, ele é muito regado. E existe uma comunidade que assume padrões de condutas que são aceitas. E compartilham, e o linguajar é muito caracterizado. Qualquer um fala, foi empenhado tanto, as pessoas, uma ação assim, ou seja, é muito forte essa questão dentro de uma comunidade que nós fazemos parte, mas ela é mais ampla do que a gente, mais ampla do que os APO’s. No planejamento, não necessariamente isso acontece, certo? Um conjunto de, eu acho que isso não necessariamente é ruim. Pelo contrário, talvez seja algo positivo, eu nunca estarei fazendo uma correlação positiva ou negativa, eu estou tentando fugir disso, dessa dicotomia do SPI que é melhor ou pior, não, ao contrário, isso abre um Senhor espaço. E eu já entro na outra questão que eu queria colocar aqui. Que eu acho que é importante. O planejamento pelas suas características, ele é dissociado da temática onde ele tá inserido. Ninguém pode querer discutir planejamento. Aliás, foi falado aqui, se eu não me engano foi o professor Marcos que falou, e outros falaram, pensar em planejamento da área de transporte e conhecer as características do transporte, o nosso caso aqui é conhecer muito bem o território. Conhecer como é que, quais institucionalidades em torno dali, ou seja, como é que eu vou ver, qual instrumento o governo detém para atuar na política pública de transporte? Isso pode, ia bem numa coisa no meio ambiente. A minha última trajetória, foi ver o meio ambiente na época, ah esqueci, também fui coordenador, também era gerente, mas gerente de planejamento no meio ambiente, na última passagem minha do Governo Federal. E se você não entender do conteúdo temático, esse conteúdo temático, ele não é sistematizado tão facilmente quanto é na área de orçamento. A área de orçamento, você olha o orçamento, você vê a execução, você tem uma visão muito aproximada do que significa aquela área ali. Mas isso muitas vezes, faz com que a gente tenha um olhar um pouco, vamos dizer assim, vezado, achando que tudo está ali. Tudo está nas urnas. Como eu falei, eu não acho isso negativo, porque ao mesmo tempo dá uma objetividade, dá uma clareza do discurso da fala. Não é negativo. Em qualquer circunstância, sempre um indicador, um indicador é a execução orçamentária. E com esse simples, isso é importante. Tinha um professor, muitos conhecem, o Paulo Falon falava assim: o processo decisório melhor de você estudar e de sinalizar é o orçamento, porque ele tem linhas. E por isso que ele é o que eu falo, mais institucionalizado, mas ele não se vota nisso. Então muitas vezes o nosso víeis de orçamenteiro, olhar só para os números, fica pensando que você conhece toda a realidade de órgão, de um tema, de uma área, e não é assim. E obviamente ninguém pensa que o orçamento tenha esse grau de concretude, de organização, de institucionalidade. Quem pensa assim, está pensando no planejamento da forma mais formal. E o formalismo é a morte do planejamento. E é bom que não seja assim. Então eu acho que as duas funções, elas são diferentes, eu tenho dificuldade em entender como que elas se complementam, eu acho que a gente força muito a barra, são dois subsistemas, e aí eu vou entrar em grande homenagem a minha trajetória nos setoriais, como que isso repercute dentro dos setoriais. Temos ali dois companheiros, Carlos, e o Zé Guilherme, trabalhando no MDA, aliás o MDA tá bem na foto, você viram, duas pessoas na área de planejamento e dois APO’s. Quatro na área de orçamento, e quatro APO’s. Bem, isso eu acho que é importante a gente saber, no dia a dia dentro dos Ministérios, tem um fluxo constante de atividade que insere a área de orçamento. Primeiro que, um dos critérios, e eu não ouso falar que é o mais importante, mas um dos critérios de viabilidade, de qualquer política pública, e implementação de política pública, a viabilidade é dinheiro. E para a contratação, lá do senso, administração, quando vem, você tem que ter a tal da disponibilidade orçamentária. Independente disso, você muitas vezes faz alteração de créditos. Alterações simples, mudança de portaria, mudança de modalidade com portaria, ou não, não precisa, mas é a área de orçamento que faz, a área precisa de crédito para fazer autorizações no orçamento, e principalmente na hora da disputa do recurso que é na proposta orçamentária. Então a área de orçamento tem um prestígio grande dentro do Ministério, porque essa visão utilitária faz com que eles sejam onipresentes. E não é a toa que na pesquisa deu, não é Rafael? Que quem faz mais discussões com níveis superiores, está lá na pesquisa da Assecor, não é a toa que isso acontece. Já a área de orçamento, a área de planejamento, ainda bem que não está um colega nosso de carreira também, lá da MDA, porque ele falava que era igual copa do mundo. De quatro em quatro anos e entre isso tem lá os amistosos. Às vezes uma Copa América seria uma revisão quando tem, mas ninguém leva tão a sério assim. Mas isso é a realidade gente, e isso, assim, não adianta ficar debatendo quanto a isso. É a vida, é assim. Então a inserção das áreas de planejamento dentro dos Ministérios, em posicionamento de prestígio, é a de crise. O Carlos está até rindo ali, porque ele olhava mal para mim, porque aí sobrava alguma coisa que não encaixava muito bem e a gente olha, quando é amigo da carreira e tudo mais. Mas não é da minha área, Carlos, toca essa, se não for você, eu que vou ter que fazer no final de semana sozinho. Então sabe? Acontece isso, e isso é uma realidade. Eu estou colocando isso, por quê? Isso repercute na relação dos órgãos centrais, SOF e SPI com os setoriais não é?