

MAPA PARA LOCALIZAÇÃO



RELAÇÃO DE RESTAURANTES PRÓXIMOS À FUNDAP

- | | | |
|--|--|---|
| 1- DALENA
Comida por Quilo
Rua João Moura, 595
Tel. 3081.2429 | 8- DEGAS
La Carte / Lanches / Pizza
Rua Teodoro Sampaio, 568
Tel. 3062.1276 - 3085.3545 | 15- PAULISTA GRILL
Churrascaria
Rua João Moura, 257
Tel. 852.2826 - 3062.2826 |
| 2- BELLO BELLO
Comida por Quilo
Rua Teodoro Sampaio, 1097
Tel. 3064-8178 | 9- SÃO BENEDITO
La Carte
Praça Benedito Calixto, 78
Tel. 3062.9678 | 16- SUSHI YÁ
Rodizio de Comida Japonesa
Praça Benedito Calixto, 54
Tel. 3081.8730
Tel. 3081.8732 |
| 3- ART'S
Comida por Quilo
Rua Teodoro Sampaio, 776
Tel. 3064-2211 | 10- QUERO QUILO
Comida por Quilo
Rua Alves Guimarães, 538
Tel. 3062-5721 | 17- HABIB'S
Comida Árabe / Lanches
Rua Teodoro Sampaio (esq. c/ Rua Henrique Schaumann)
Tel. 3081-3356 |
| 4- MAFALDA
Comida por Quilo
Rua Lisboa, 345
Tel. 3085.9428 | 11- BIG X-PICANHA
Comida por Quilo e Lanches
Rua Henrique Schaumann, 656
Tel. 3064-7122 | 18- BIU – COMIDA NORDESTINA
La Carte
Rua Cardeal Arcoverde, 776
(Esq. c/ Rua João Moura)
Tel. 3081-6739 |
| 5- VARANDA GRILL
Comida por Quilo c/ Grelhados
Rua Artur de Azevedo, 625
Tel. 3081-0066 | 12- CPL (Padaria)
Pratos Rápidos e Lanches
Salgados e Sanduíches de Metro
Rua João Moura, 585
Tel. 3081-4338 | 19- CENÁRIO
Comida por Quilo
Rua Cristiano Viana, 463
tel. 3085-9631 |
| 6- BOVINUS FAST GRILL
Churrascaria
Av. Rebouças, 1604
Tel. 3085.4873 - 3064.5330 | 13- MC DONALDS
Lanches
Rua Henrique Schaumann
Esq. Com Av. Rebouças | 20- SANTO ALHO
Comida por Quilo
Grelhados e Pratos Árabes
Rua Artur de Azevedo, 496
tel. 2532-8399 |
| 7- CONSULADO MINEIRO
La Carte
Praça Benedito Calixto, 74
Tel. 3064.3282 | 14- MOQUECA CAPIXABA
Moqueca com Peixe
Moqueca com Camarão
Rua Cristiano Viana, 506
3081-5945 | |

ESTACIONAMENTOS

1- Rua Cristiano Viana (em frente à Fundap)

2- Rua Alves Guimarães (à esquerda da Fundap)

ANEXO II – EMENTAS E PLANOS DE AULAS

CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO – EGAP-FUNDAP
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Módulo I – Estado, Economia e Administração Pública na Sociedade Contemporânea – 56 horas

Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo– 20h

Economia Brasileira e Contexto Internacional – 16h

Administração e Gestão Pública – 20h

Ementa do Módulo: O primeiro módulo do curso está dedicado a um esforço de contextualização e de delineamento do aparato teórico básico. Nele, pretende-se conectar os temas e problemas do Estado, da economia e da administração às condições concretas do mundo contemporâneo, particularmente do Brasil. Mediante a reconstrução histórica e conceitual dos processos que organizaram o capitalismo em escala planetária, o módulo buscará dar destaque aos elementos que, articulados ao longo do tempo, impulsionaram a experiência humana para o modo de vida atual. O objetivo é compreender os efeitos da intensificação sem precedentes da globalização da economia, da interligação entre os países e da revolução tecnológica, em um contexto de diferenciação e fragmentação social e de dificuldades para a gestão, a política e o Estado.

Tendo em vista esse objetivo, o módulo procurará analisar o desenvolvimento da economia brasileira, bem como sua inserção na economia mundial, de modo a criar condições para examinar seu caráter dependente. Serão enfatizadas as principais medidas de política econômica e dimensionados os resultados por elas alcançados ao longo do tempo.

O módulo buscará também apontar os impactos do processo de organização da sociedade capitalista no Brasil na Administração Pública, dando ênfase às principais questões postas por esse processo para a gestão pública.

Para propiciar a integração das perspectivas da sociologia política, da economia e da administração pública, as aulas procurarão privilegiar a construção de cenários amplos e a discussão dos desafios que se apresentam hoje para os governantes em seus diferentes níveis de inserção e atuação.

Disciplina 1.1 – Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo • Docente: Marco Aurélio Nogueira**Dia 31 de agosto – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
I) Introdução Geral do Módulo - O Brasil como caso particular de desenvolvimento capitalista - Pensar criticamente é captar as articulações e totalizar - Cada época tem seus padrões, suas idiossincrasias, seus problemas, suas idéias.	Aula expositiva dialogada.	NOGUEIRA, Marco Aurélio. <i>Em defesa da política</i> . São Paulo: Editora Senac, 2001. Capítulo III, “Complexidade e dialética”.
II) Sociedade urbano-industrial e Estado de Bem-Estar - Estrutura social e modo de vida. - Organização do trabalho e identidade - Trabalho e classes sociais - Democracia, partidos e sindicatos - Brasil: capitalismo tardio, agrarismo, legado da escravidão.		HOBSBAWM. <i>Era dos Extremos</i> . São Paulo, Companhia das Letras, 1998. POLANYI, Karl. <i>A grande transformação</i> . 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Disciplina 1.2 – Economia Brasileira e o Contexto Internacional • Docente: Mônica Landi**Dia 31 de agosto – Período da tarde**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Capitalismo Monopolista e o Brasil: do modelo agro-exportador para o de substituição de importação a) Contexto mundial - Do laissez faire à crise de 1929 - Teoria keynesiana - Regulação Econômica: o padrão ouro e o Acordo de Bretton Woods b) As bases do Estado Desenvolvimentista - Teoria Cepalina, Capitalismo Tardio e o Modelo de Substituição de Importações (Plano de Metas) - A economia capitalista na periferia - A racionalização da administração pública	Aula expositiva e discussão de material bibliográfico	COUTINHO, L.C. e Belluzzo. L.G.de M. “Estado, sistema financeiro e forma de manifestação da crise, 1929/1974” in Belluzzo, L.G de M. e Coutinho, R. (orgs.) <i>Desenvolvimento Capitalista no Brasil</i> . Campinas, SP, Unicamp, IE, 1998 (30 Anos de Economia, Unicamp, 9). Vol. 1, p. 38-43. CARVALHO, F.C. “Bretton Woods aos 60 anos”. <i>Novos Estudos Cebrap</i> . Revista n°. 70. GREMAUD, A.P., Vasconcellos, A.S. e Toneto Jr., R. <i>Economia brasileira contemporânea</i> , 6ª ed. São Paulo, Ed. Atlas, Capítulo 14, p. 363-387. MELLO, J.M.C. de O Capitalismo Tardio. São Paulo. Editora Brasiliense, 1990, p. 89-122. LAFER, C. “O planejamento no Brasil: observações sobre o Plano de Metas (1956-1965)”, in LAFER, B.M. (org.) <i>Planejamento no Brasil</i> . Editora Perspectiva, São Paulo, 1975, 3ª edição.

Disciplina 1.3 – Administração e Gestão Pública • Docente: José Renato de Campos Araújo**Dia 1º de setembro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
a) O modelo burocrático de organização - a burocracia weberiana - burocracia, racionalidade e organização - burocracia e burocratização	Aula expositiva dialogada	MORGAN, G. <i>Imagens da organização</i> . São Paulo: Atlas, 1996. – Capítulo 6
b) Burocracia e patrimonialismo: particularidades organizacionais do capitalismo tardio e periférico - tradicionalismo e modernização - ordem pública e vida privada - a cidadania travada - o Estado como protagonista	Aula expositiva dialogada	NUNES, E. <i>A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático</i> . ENAP, Brasília, 1997 SOUZA, M.C.C. (1994). - <i>Aspectos Políticos Institucionais do Federalismo (1930-1964)</i> - IESP/FUNDAP, São Paulo.

Disciplina 1.2 – Economia Brasileira e o Contexto Internacional • Docente: Mônica Landi**Dia 1º de setembro – Período da tarde**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Consolidação do Estado Desenvolvimentista - reformas de base e padrões de acumulação (ordem competitiva) - Planos de Desenvolvimento a) PAEG b) II PND - O esgotamento do ciclo produtivo e a crise do petróleo - Crise do padrão ouro (ruptura da conversibilidade US\$ - ouro) - desregulamentação: taxas flutuantes de câmbio e suas conseqüências para o comércio mundial e finanças internacionais.	Aula expositiva e discussão de material bibliográfico	SERRA, J. Ciclos e Mudanças estruturais da economia brasileira no pós-guerra, in Belluzzo, L.G de M. e Coutinho, R. (orgs.) <i>Desenvolvimento Capitalista no Brasil</i> . Campinas, SP, Unicamp, IE, 1998 (30 Anos de Economia, Unicamp, 9). Vol. 1, p. 38-43. COUTINHO, L.C. e Belluzzo. L.G.de M. “Política econômica, inflexões e crise: 1974/1981” in Belluzzo, L.G de M. e Coutinho, R. (orgs.) <i>Desenvolvimento Capitalista no Brasil</i> . Campinas, SP, Unicamp, IE, 1998 (30 Anos de Economia, Unicamp, 9). Vol. 1, p. 185-224. COUTINHO, L.C. “Percalços e problemas da economia brasileira do pós-guerra”, in Belluzzo, L.G de M. e Coutinho, R. (orgs.) <i>Desenvolvimento Capitalista no Brasil</i> . Campinas, SP, Unicamp, IE, 1998 (30 Anos de Economia, Unicamp, 9). Vol. 1, p. 45-67.

Disciplina 1.3 – Administração e Gestão Pública • Docente: José Renato de Campos Araújo**Dia 02 de setembro – Período da manhã**

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
<p>Movimentos e ajustes na administração pública</p> <ul style="list-style-type: none">- em busca de eficácia- custos e financiamento- pressões sociais e condicionantes externas <p>A reforma do Estado e a administração pública</p> <ul style="list-style-type: none">- Transformação histórica da burocracia brasileira- Globalização da economia, sociedade em rede e administração pública- Flexibilização do Estado – a reforma MARE <p>A reforma do Estado e a administração pública</p> <ul style="list-style-type: none">- Um “Novo Paradigma”?- Reação e resistência ao Novo Paradigma	<p>Aula expositiva dialogada</p>	<p>BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. <i>Rev. Sociol. Polit.</i> [online]. 2007, n.28, pp. 9-30</p> <p>CLAD - Uma Nova Gestão Pública para América Latina.</p> <p>ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. <i>Rev. Adm. Pública</i> [online]. 2007, vol.41, n.spe, pp. 67-86</p>

Disciplina 1.2 – Economia Brasileira e o Contexto Internacional • Docente: Geraldo Biasoto Junior**Dia 02 de setembro – Período da tarde**

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
<p>Economia Brasileira e a crise dos anos 80</p> <ul style="list-style-type: none">- Interrupção do padrão de financiamento externo- Recessão e Inflação: o receituário do FMI- Planos de Estabilização- Moratória e Renegociação da dívida externa- Crise do Estado: endividamento interno- Constituição de 1988: universalização de direitos sociais e serviços públicos- Democratização e Pacto federativo		<p>BIASOTO Jr.. G. “A polêmica sobre o déficit e a sustentabilidade da política fiscal”, in Pinto, M.P.A. e Biasoto Jr., G. (org.) <i>Política Fiscal e desenvolvimento no Brasil</i>. Campinas, SP. Editora da Unicamp, 2006. pp. 399-421.</p>

Disciplina 1.1 – Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo • Docente: Marco Aurélio Nogueira**Dia 03 de setembro – Período da manhã**

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
Em que sociedade passamos a viver? <ul style="list-style-type: none">- Primeiras imagens da sociedade em rede.- Risco e incerteza- Conectividade e isolamento- Massas, indivíduos, multidões.	Aula expositiva dialogada.	□□□□□□□ Zygmunt <i>Modernidade líquida</i> . Rio de Janeiro, Zahar, 2001. Prefácio e cap. 1, p. 7-63.
Fragmentação e velocidade <ul style="list-style-type: none">- Aceleração da vida e cultura da rapidez- Demandas exacerbadas- Despadronização- Individualização, individualidade e individualismo.		

Disciplina 1.3 – Administração e Gestão Pública • Docente: José Renato de Campos Araújo**Dia 03 de setembro – Período da tarde**

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
Sentidos, virtudes e limites da New Public Management <ul style="list-style-type: none">- A experiência brasileira da Nova Gestão Pública- Profissionalização da Burocracia- Controle Interno e Externo da Burocracia- Limites da Nova Gestão Pública Gerencialismo, burocracia, organizações flexíveis <ul style="list-style-type: none">- Agências reguladoras- Contratualização e gestão por resultados- Accountability- Participação social e burocracia- EC nº 19, 1998- Ética, fiscalização e controle Social	Aula Expositiva dialogada	MARTINS, Humberto Falcão - <i>Burocracia e a revolução gerencial — a persistência da dicotomia entre política e administração</i> in Revista do Serviço Público, 1997, ano 48, n. 1, Jan-Abr, pp. 42-78 REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. <i>Sociologias</i> [online]. 2009, n.21, pp. 344-365

Disciplina 1.1 – Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo • Docente: Marco Aurélio Nogueira**Dia 04 de setembro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Globalização, desterritorialização e Estado nacional - Soberanias compartilhadas - Governos cercados - Dificuldades de coordenação Crise e inovações na política - Da democracia de partidos à democracia do público - Participação e representação	Aula expositiva dialogada.	CASTELLS, Manuel. Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In BRESSER PEREIRA, SOLA & WILHEIM (org.), <i>Sociedade e Estado em transformação</i> . São Paulo, Editora Unesp, 1999, p. 147-171. HABERMAS, Jürgen. A constelação pós-nacional e o futuro da democracia. In Idem, <i>A constelação pós-nacional. Ensaios políticos</i> . São Paulo, Littera Mundi, 2001, p. 75-142. MANIN, Bernard. As metamorfoses do governo representativo. <i>Revista Brasileira de Ciências Sociais</i> , Ano X, nº 29, outubro 1995, pp. 5-33.

Disciplina 1.2 – Economia Brasileira e o Contexto Internacional • Docente: Daniela Prates**Dia 04 de setembro – Período da tarde**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Globalização da economia e reestruturação produtiva - Crise fiscal: evolução dos gastos e dos investimentos públicos - Princípios do Consenso de Washington - Abertura Econômica - Ajuste fiscal: privatização, regulação e lei de responsabilidade fiscal - Questão da seguridade social e da previdência - Desnacionalização/Fusões e aquisições - Vulnerabilidade Externa		CARNEIRO, R. “A supremacia dos mercados e a política econômica do governo Lula”, in <i>Política Econômica em Foco</i> , n. 7 – nov. 2005 / abr. 2006. SICSÚ, J. Planejamento Estratégico do Desenvolvimento e as Políticas Macroeconômicas.
Financeirização e desenvolvimento - Liberalização e desregulamentação dos mercados financeiros nacionais - Inovações financeiras e mercados emergentes - Impacto das crises externas na gestão macroeconômica brasileira e os principais indicadores da década de 90		TAVARES, M.C. A crise financeira atual. <i>Paper Itamaraty</i> 30/04/2009.

Disciplina 1.3 – Administração e Gestão Pública • Docentes: Clovis Bueno Azevedo / José Renato de Campos Araújo

Dia 08 de setembro – Período da manhã

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
A Reforma do Aparelho do Estado e a Gestão de Pessoas - Síntese dos conteúdos abordados nas aulas anteriores acerca da Reforma do Estado e da Gestão Pública: o confronto entre os modelos burocrático e gerencial - Os dilemas relativos à gestão de pessoas em face da Reforma do Aparelho do Estado	Exercício: trabalho em grupo	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE

Disciplina 1.3 – Administração e Gestão Pública • Docentes: Clovis Bueno Azevedo / José Renato de Campos Araújo

Dia 08 de setembro – Período da tarde

<i>Conteúdo Programático</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Bibliografia</i>
A Reforma do Aparelho do Estado e a Gestão de Pessoas - A Reforma do Estado e da Gestão Pública: o confronto entre os modelos burocrático e gerencial - Os dilemas relativos à gestão de pessoas em face da Reforma do Aparelho do Estado Exercício: trabalho em grupo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE	Exposição dialogada	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE AZEVEDO e LOUREIRO, Carreiras Públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial, in Revista do Serviço Público, 54(1), janeiro 2003: 45-58

Disciplina 1.1 – Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo • Docente: Marco Aurélio Nogueira**Dia 09 de setembro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Uma era de direitos? - Direitos civis, direitos políticos, direitos sociais - Cidadania e direitos - Os direitos de última geração - República e democracia Sociedade civil, mercado, democracia. - Interesses e associações - As ONGs - Associacionismo e política - Sociedade civil e Estado - Qual participação?	Aula expositiva dialogada.	BOBBIO, Norberto. <i>A era dos direitos</i> . Rio de Janeiro: Campus, 1992. □ □ □ □ □ □ □ □, Marco Aurélio. <i>Um Estado para a sociedade civil. Temas éticos e políticos da gestão democrática</i> . São Paulo: Cortez, 2004, Cap. IV.

Docentes: Marco Aurélio Nogueira/José Renato de Campos Araújo/Mônica Landi/Clovis Bueno Azevedo**Dia 09 de setembro – Período da tarde**

Conteúdo Programático	Metodologia	Exercício fechando o Módulo I
Estudo dirigido Das 14h30 às 16h30 – Discussões em grupos Das 17h às 18h – Apresentação dos resultados	Discussão em grupo e apresentação dos resultados	

Docente: Marco Aurélio Nogueira**Dia 09 de setembro – Período da tarde das 18h00 às 18h30**

Aula de encerramento do módulo

Dia 10 de setembro – Período da manhã

Estudo Dirigido

Docentes: Marco Aurélio Nogueira/José Renato de Campos Araújo/Mônica Landi/Clovis Bueno Azevedo
DIA 10 DE SETEMBRO – PERÍODO DA TARDE

AValiação FINAL DO MÓDULO I

CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO – EGAP-FUNDAP
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Módulo II – Estado de São Paulo: Perfil Socioeconômico, Estrutura de Governo, RH e Legislação Básica – 76 horas

Gestão Estratégica de Políticas Públicas – 4h

Estado de São Paulo: desafios e perspectivas – 16h

Macroestrutura do Setor Público Paulista – 8h

Legislação Básica para a Ação Governamental – 16h

Sistemas de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira do ESP – 16h

Gestão de Recursos Humanos – 8h

Suprimentos no Estado de São Paulo – 8h

Ementa do Módulo II: O segundo módulo do curso preocupa-se em apresentar aos alunos o contexto estadual paulista, enfatizando, de início, as principais características sócio-econômicas de seu território, as transformações ocorridas na macroestrutura da administração pública do estado e o conteúdo da legislação aplicável às principais atividades do gestor público destacando seus limites legais. Na seqüência, o módulo trata de discutir todas as etapas relativas ao funcionamento do Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária estadual, com destaque à gestão de suprimentos. Por fim, o módulo procura mapear a evolução e a situação atual da composição e perfil dos recursos humanos do Estado de São Paulo.

Disciplina 2.1 - Gestão Estratégica de Políticas Públicas
Docentes: Cláudio Cintrão Forghieri e Maximino Barros

Dia 10 de setembro – Período da tarde

1. Introdução

O texto presente, voltado ao Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas, apresenta o contexto geral de planejamento e gestão estratégica das organizações, introduzindo os conceitos a serem detalhados nas disciplinas Modelos de Políticas Públicas (3.1), Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira (2.4), Planejamento Estratégico Público (3.2) e Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos (4.1), bem explicitando a lógica desta proposição de disciplinas.

O trabalho pretende, portanto, oferecer um quadro de referência que permita ao aluno localizar e compreender a contribuição de cada disciplina citada no processo de conceituação de políticas públicas (3.1), formulação e análise de políticas públicas no âmbito do planejamento governamental (3.2), registro de compromissos, metas e meios decorrentes do planejamento governamental (2.4), formulação de iniciativas estratégicas decorrentes de uma dada política pública no âmbito de uma organização, e a formatação e execução de projetos decorrentes de iniciativas estratégicas escolhidas (4.1).

2. Políticas Públicas

O campo de estudos das políticas públicas oferece diferentes conceituações acerca deste objeto de análise, dependendo do seu ponto de observação e mesmo das suas opções metodológicas. Para os fins próprios da ação governamental, conceituamos uma política pública como *um conjunto de ações empreendidas pelo poder público, concebidas no âmbito de um processo voltado à sua definição, execução e avaliação, observado o sistema legal vigente, ações estas viabilizadas por meio de certos recursos humanos, materiais e financeiros, e visando um dado objetivo* (1). São exemplos de focos para a definição de políticas públicas as áreas de educação, energia, meio ambiente, saúde, comércio internacional, segurança, transportes, tributação etc.

Algumas características gerais podem ser observadas numa dada política pública, a saber: a orientação para um dado objetivo; ser decorrente de decisão planejada e voltada para a implementação; ser apreendida pelo que é de fato realizado, e não pelo que é declarado como intenção.

É certo que um componente crucial de uma política pública é de natureza legal, ou seja, dispositivos constitucionais, leis complementares, leis ordinárias, decretos, portarias etc. Uma política pública é, portanto, concebida tendo em vista o ambiente normativo vigente, podendo, no entanto, implicar a mudança desse quadro regulatório.

Analogamente, os fundos financeiros necessários à implementação de uma política pública são vitais e suscitam frequentemente importantes debates entre agentes públicos e partes interessadas externas. Indivíduos e grupos tentam moldar certa política pública por meio de informação, mobilização social e pressões num contexto de conflito entre diferentes grupos de interesse, que tentam influenciar os formuladores de políticas públicas e os tomadores de decisão.

2.1 - Fases do Processo de Políticas Públicas

O estudo das políticas públicas pode ocorrer a partir de diferentes enfoques teóricos. Para os fins aqui escolhidos voltados à prática de formulação e execução, podemos entender o processo referente às políticas públicas por meio da seqüência de fases abaixo indicadas (2). Esta abordagem seqüencial, decorrente do chamado modelo racional, apresenta as limitações próprias da racionalidade humana, mas contém a vantagem de sugerir um modelo de ordem num processo que, na prática, pode ser turbulento e, por vezes, caótico (3).

2.2.1 - Percepção do Problema no Contexto de uma Situação Social

De início, deve ocorrer a identificação da situação-problema a partir da constatação de certas necessidades humanas relevantes a serem atendidas.

2.2.2 - Definição da Agenda da Política Pública

A seguir, deve-se definir a agenda da política, ou seja, a escolha dos problemas, entre tantos, a serem tratados.

2.2.3 - Desenvolvimento de Propostas de Ação

Nesta fase são desenvolvidas alternativas de solução para a situação-problema tratada, podendo ocorrer por meio de diferentes pessoas, grupos e instituições, e voltadas para a otimização de resultados ou simplesmente para a obtenção de resultados satisfatórios.

2.2.4 - Tomada de Decisão

Trata-se da avaliação das possíveis alternativas de solução e tomada de decisão acerca das ações a empreender.

2.2.5 - Implementação da Política

Refere-se ao conjunto de ações para a realização de fato da política escolhida, iniciando-se com os atos formais e autorizações de partida e evoluindo para todas as ações de execução, envolvendo organizações, pessoas, meios materiais, tecnológicos e financeiros.

2.2.6 - Avaliação de Resultados

É fundamental desenvolver avaliação continuada dos resultados da política implementada, de modo a permitir ajustes, revisões e aprimoramentos na sua execução.

2.2.7 - Conclusão do Processo

Em alguns casos em que a intervenção é claramente finita no tempo, esta fase final é voltada aos procedimentos de registro de resultados e desativação de recursos envolvidos.

O enfoque seqüencial acima exposto mostra-se adequado para traçar o processo de uma dada política pública, desde o ponto em que o problema é reconhecido como relevante até o ponto em que a política pública implementada é avaliada, focando as instituições envolvidas em todas as fases. Como mencionado anteriormente, sabe-se que, em muitas situações práticas, essas fases não são seqüenciais nem se processam num ambiente plácido de racionalidade. Com esta ressalva, o gestor é convidado a utilizar o presente enfoque com a prudência e a criatividade necessárias, realizando as adaptações e as concessões cabíveis em cada caso de aplicação.

3. O Ambiente de Formulação de Políticas Públicas

O profissional voltado à gestão de políticas públicas deve estar preparado para avaliar demandas concorrentes e contribuir para a escolha do mais adequado conjunto de ações a realizar. Mais ainda, deve estar capacitado para preparar a implementação dessas ações, participar da sua realização e avaliação de resultados, atividades que demandam conhecimentos de ciência política, economia, gestão estratégica, gestão financeira, ética e liderança, entre outros.

3.1 - Escolher Ações: Um Ato Racional em Ambiente de Relativa Incerteza

O processo de tomada de decisão para escolha de uma dada política pública, tal como acima resumido, representa uma simplificação racionalista que demanda alguns cuidados. De início, deve-se ter em mente os limites da própria racionalidade, ou seja, não temos controle total dos meios de implementação, não temos certeza absoluta acerca das relações causais presumidas envolvendo a política escolhida nem controle sobre todos os agentes e atores do processo. Sendo assim, a decisão acerca da escolha de uma política pública visa, mais propriamente, obter um nível satisfatório de efeitos e não idealmente maximizar benefícios comparados aos custos das medidas (4).

Nas organizações formais, de governo ou privadas, o amplo e complexo de processo de analisar demandas conflitantes, ambientes externos normativos, campo de recursos possíveis, alternativas de ações de implementação, tecnologias disponíveis, pessoas e outros recursos necessários, ações alternativas de implementação, avaliar alternativas, escolher a ação a empreender e tomar a decisão de implementação corresponde ao que denominamos de processo de planejamento.

No âmbito do setor público, o planejamento ocorre em diferentes níveis hierárquicos, dada a complexidade da própria organização de Estado. Assim é que a União, por exemplo, realiza seu planejamento de primeiro nível de modo a estabelecer as principais políticas públicas para os respectivos ministérios. As entidades vinculadas a esses ministérios e órgãos executivos podem realizar processos de planejamento de segundo nível, considerando as informações e determinações decorrentes da primeira fase. Ainda um terceiro nível de planejamento pode ser cogitado em áreas operacionais atribuídas de certas responsabilidades de execução.

Para a identificação desses processos de planejamento em diferentes níveis, podemos atribuir certas qualificações. Nas empresas privadas, o primeiro nível de planejamento é considerado estratégico, sendo o planejamento de operações identificado como tático ou operacional. No âmbito do Estado, o planejamento governamental corresponde ao primeiro nível, podendo ocorrer processos de planejamento estratégico no âmbito de cada ministério, secretaria, autarquia, empresa estatal, fundação etc.

Diferentes metodologias estão atualmente disponíveis para utilização nos diferentes níveis de planejamento e gestão pública, como se verá a seguir.

4. Metodologias de Planejamento e Gestão

Em razão do nível em que se realiza o processo de planejamento, podem ser avaliadas e escolhidas as metodologias mais adequadas ao caso de aplicação. Para os fins deste trabalho, indicamos as metodologias conforme segue.

4.1 - Planejamento Estratégico Situacional – PES

Desenvolvido a partir de 1978 pelo economista chileno Carlos Matus, um dos maiores estudiosos sobre planejamento na América Latina e tendo em conta ainda sua experiência como Ministro de Estado no seu país de origem, o PES foi concebido como metodologia de planejamento público voltada à alta direção dos governos. Em contraposição às metodologias deterministas, o PES parte da premissa de que o planejamento depende das circunstâncias da situação em foco, devendo considerar um processo em que atuam vários atores sociais num complexo contexto de conflitos e incertezas.

O método PES alerta para o fato de que o sujeito que planeja faz parte do objeto planejado em que atuam outros agentes que também planejam. O diagnóstico, igualmente, é composto por diferentes explicações situacionais oferecidas por diferentes atores. O planejamento, portanto, deve focar a conjuntura de modo a transitar pelo conflito, passando pela negociação e chegando a um consenso, com vistas à tomada de decisão. Para Matus, planeja quem governa (5).

A eficácia do planejamento dependerá da interação de 3 elementos-chave do processo:

- **Programa de Governo**

Refere-se às propostas do governante relacionadas aos objetivos e tendo em conta as restrições consideradas.

- **Capacidade de Governo**

Compreende as competências da equipe de governo, incluindo métodos, técnicas e habilidades, para conduzir o processo rumo aos objetivos.

- **Governabilidade do Sistema**

Diz respeito às características das variáveis críticas do processo de planejamento, que podem ser controláveis pelo dirigente ou não-controláveis; quanto mais controláveis forem essas variáveis, maior será a governabilidade do sistema e maiores suas chances de êxito.

A Aplicação do Método PES

O desenvolvimento do método abrangerá os seguintes quesitos: definição e seleção de problemas; declaração do problema escolhido; explicação do problema; seleção de causas relevantes e atores sociais críticos; elaboração do plano de ação; estimativa de recursos; avaliação dos atores sociais; responsabilização dos agentes de execução; prazos; monitoramento de resultados. Para esta finalidade, o PES se realiza ao longo de 4 momentos, a seguir indicados.

Momento Explicativo

Segundo este método, a realidade é composta por problemas, oportunidades e ameaças. Caberá à equipe selecionar problemas, oferecer explicações sobre causas e conseqüências, e considerar ainda outras explicações possíveis oferecidas por outros atores presentes nessa situação.

Momento Normativo

Visa à elaboração do plano de ação para atacar as causas do problema, ou os chamados *nós críticos*, por meio de operações, ações programas e projetos. Cabe portanto discutir a eficácia relativa de cada ação cogitada com relação à situação-objetivo selecionada, considerando recursos e produtos de cada ação e, por fim, definir o conteúdo de propostas do plano.

Momento Estratégico

Esta é a fase em que são concebidos os procedimentos teóricos e práticos para viabilizar a realização do plano, com a máxima eficácia, demandando a análise de cenários e a análise dos demais atores do sistema social. Na análise de cenários, serão consideradas possíveis alternativas de arranjos econômicos, políticos e sociais, constituindo alavancadores ou inibidores do plano cogitado. A análise dos demais atores identificará as possíveis pressões, favoráveis e contrárias ao plano, advindas da sociedade. Neste momento, portanto, se desenham os procedimentos para atuar nesse ambiente de modo a viabilizar a realização do plano.

Momento Tático-Operacional

É o momento da implantação do plano no contexto das organizações envolvidas. Compreende a execução e controle das atividades, o monitoramento da conjuntura e a evolução da situação-problema. Todas as ações de implementação dependerão das estruturas organizacionais

envolvidas, dos sistemas de informação e da participação social dos envolvidos. Este é o momento mais importante do processo que deverá, portanto, ser coordenado e avaliado continuamente.

Conclusões Preliminares sobre o Método PES

O PES tem alcançado ótimos resultados no setor público, dado ser método voltado a realidades de alta complexidade de problemas e contextos envolvidos, e por priorizar as questões relativas às relações de poder entre os atores envolvidos na produção das políticas públicas e na execução do plano decorrente.

4.2- Planejamento Estratégico da Organização

Examinada a questão de como o planejamento de governo pode ocorrer no seu nível mais elevado, cabe abordar agora a metodologia voltada ao planejamento no contexto de uma específica organização pública, aqui considerada como um órgão, autarquia, empresa estatal ou fundação, por exemplo. Segundo esta proposta, uma política pública terá múltiplos impactos em diversas instâncias e entidades públicas, que poderão desenvolver seus respectivos processos de planejamento a partir da política pública enunciada.

Para esta finalidade, pode ser utilizada, entre outras, a metodologia do Balanced Scorecard – BSC voltada às organizações públicas, que se desenvolve segundo a figura 1, a seguir.

Segundo esta metodologia (7), devem ser definidas, de início, as seguintes categorias estratégicas:

Missão: enunciado da razão de ser da organização;

Visão de Futuro: imagem da organização que se deseja realizar e constatar no prazo do planejamento;

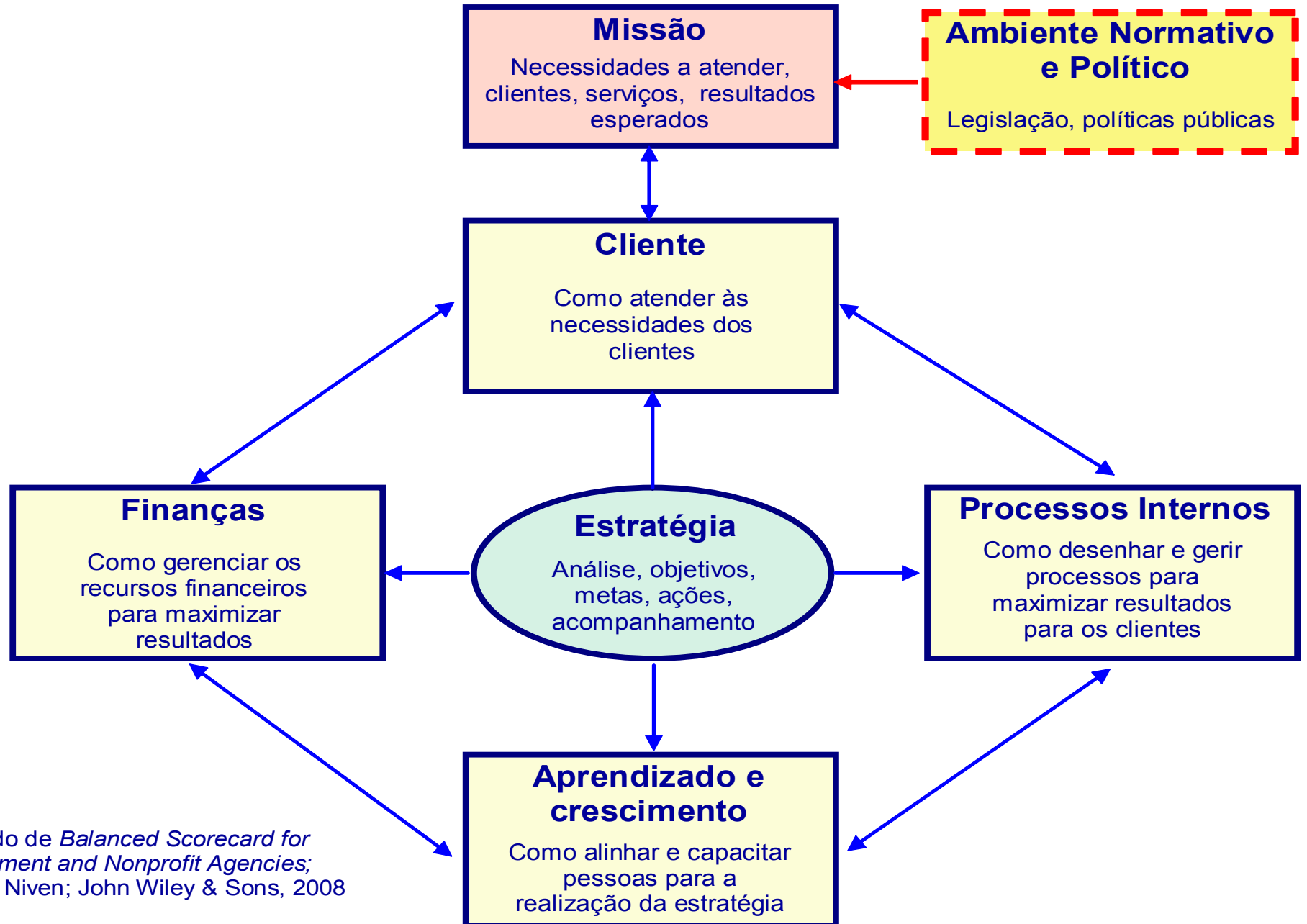
Diretrizes Estratégicas: orientações de procedimentos a serem observadas.

A partir deste enunciado geral, devem ser analisadas as realidades da organização segundo 4 perspectivas complementares:

Perspectiva dos Clientes; Perspectiva Financeira; Perspectiva dos Processos Internos; e

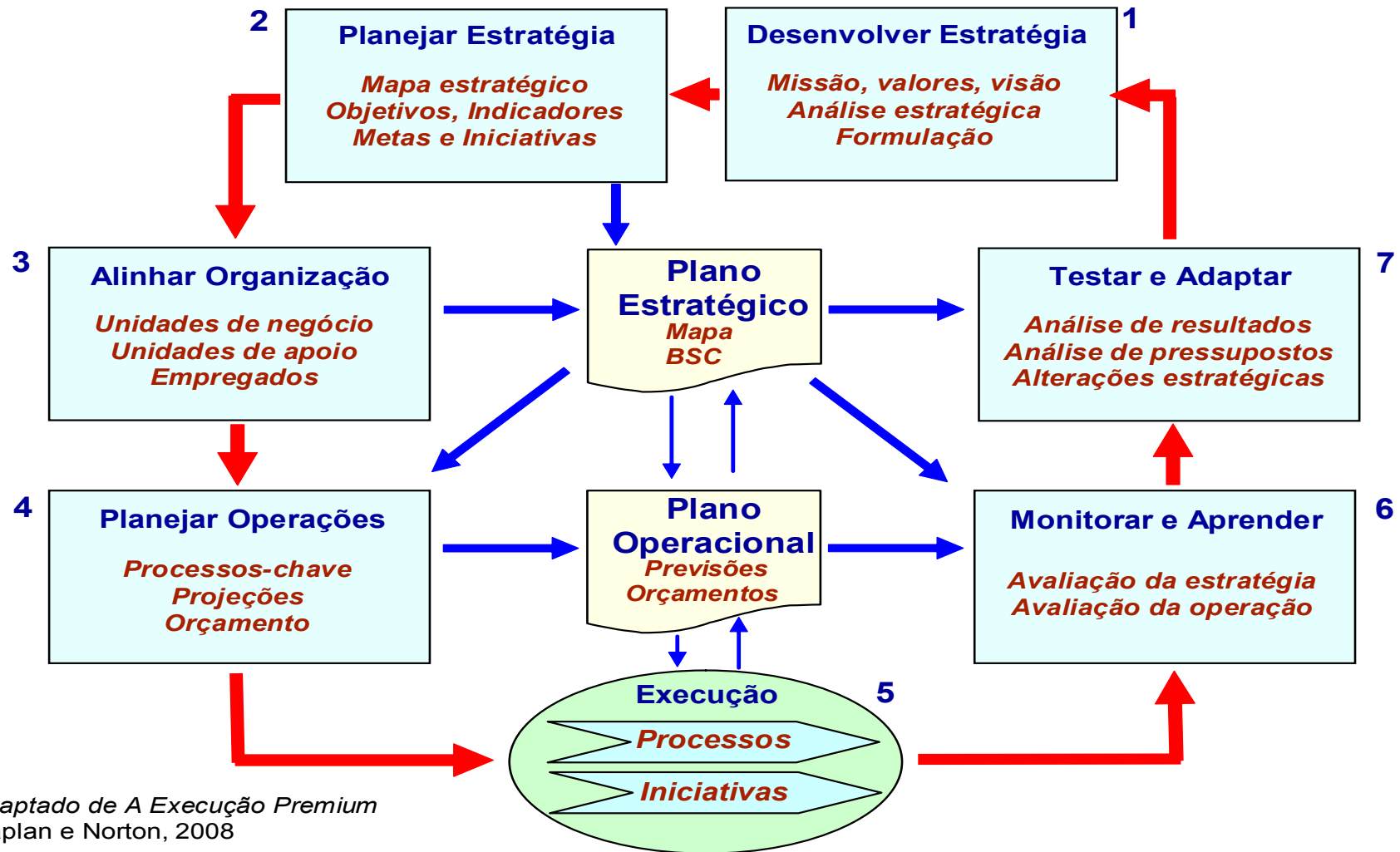
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Para cada perspectiva, devem ser enunciados objetivos, respectivos indicadores e metas a serem alcançadas. A partir desses objetivos, devem ser definidas as iniciativas a serem implementadas de modo a alcançar as metas estabelecidas. Figura 1, a seguir:



adaptado de *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*; Paul R. Niven; John Wiley & Sons, 2008

O processo de planejamento e implementação estratégica numa dada organização, observando a metodologia do BSC, deve passar pelas fases apresentadas na Figura 2, a seguir. Esta seqüência, que envolve o planejamento e a ação, é definida como a Gestão Estratégica (8).



Definidas as iniciativas a serem realizadas com vistas à consecução das metas estabelecidas, surge a necessidade de instrumentalizar a organização para a adequada gestão dessas atividades. Para tanto, cabe escolher metodologias para o gerenciamento de projetos.

4.3- Gerenciamento de Projetos

Do exposto, resta claro que a execução de uma política pública ocorre por meio de diversas atividades, com múltiplas interações e dependência, cujo êxito final depende fortemente da estruturação dessas atividades na forma de projetos específicos. Para esta finalidade, definimos um projeto como sendo um conjunto de atividades concebidas para a consecução de um dado objetivo, por meio da entrega de certos produtos e serviços, num dado período de tempo.

Os projetos são, portanto, conjuntos de atividades planejadas, executadas e controladas, com duração finita; muitos projetos assim conduzidos, no entanto, podem ser absorvidos na organização como processos operacionais permanentes (9).

Atualmente, algumas metodologias vêm sendo utilizadas, com bastante sucesso, na formatação, execução e acompanhamento de projetos, com destaque para o *Método do Quadro Lógico – MQL* e para o *Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*.

4.3.1- Método do Quadro Lógico – MQL

Conhecido em língua portuguesa como Método do Quadro Lógico, a ferramenta de gestão denominada *Logical Framework Approach – LFA* foi desenvolvida por Leon J. Rosenberg para a USAID em 1969, visando auxiliar na estruturação e acompanhamento dos projetos de cooperação. Posteriormente, a metodologia foi adotada por diversos órgãos internacionais, instituições de financiamento e agências de cooperação, como ONU, Banco Mundial e ASDI – Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (10).

É, em síntese, método para desenho, monitoramento e avaliação de projetos, que permite:

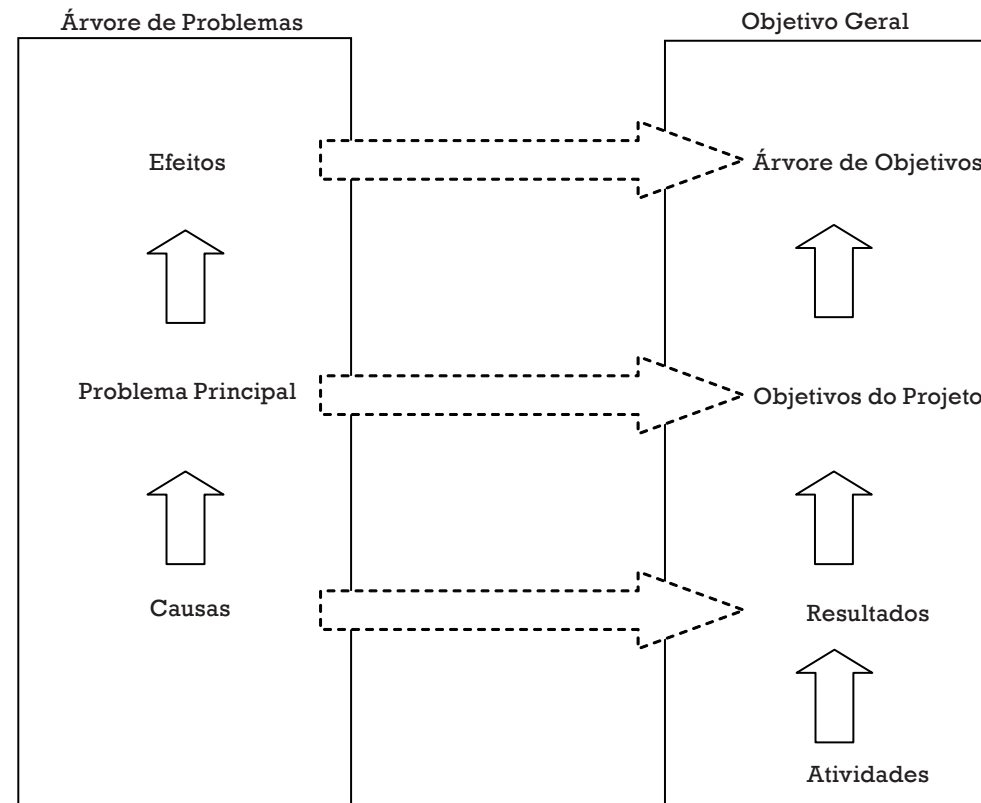
- planejar por objetivos;
- auxiliar na análise lógica e na formação do pensamento estruturado;
- enquadrar os diversos elementos do processo de mudança.

O MQL foca a idéia de que se deve definir com clareza, de início, não as atividades que se deseja realizar, mas sim os resultados e impactos que se deseja que aconteçam. O método propõe o trabalho por meio de 9 passos:

- análise do contexto do projeto: envolvendo a análise dos processos econômicos, sociais e políticos presentes na situação do projeto.
- análise das partes interessadas (*stakeholders*): incluindo beneficiários, implementadores, decisores e financiadores do projeto.
- análise do problema: devendo definir qual o problema principal a ser resolvido, quais as causas do problema, quais as conseqüências do problema e quem é afetado pelo problema.
- formulação de objetivos: desde o objetivo geral de impacto na sociedade, passando pelo objetivo do projeto (específico, mensurável, preciso, realista e localizado no tempo) e concluindo com os resultados práticos das atividades medidos como *outputs* do processo.

- plano de atividades: trata-se de elaborar um plano de atividades voltadas para os objetivos do projeto, ou seja, voltadas a atacar as causas dos problemas principais identificados.
- planificação de recursos: envolve a definição de competência técnica, consultores, profissionais e gestores, equipamentos, tecnologias, instalações e recursos financeiros necessários à realização do projeto.
- definição de indicadores de resultados: os indicadores devem tornar os objetivos claros e tangíveis, devendo abranger quesitos em termos de qualidade, quantidade, tempo, grupos-alvo e regiões afetadas.
- análise de riscos: cabe às partes interessadas avaliar os fatores que podem afetar a consecução dos objetivos do projeto, comportando riscos internos de fatores sob gestão do projeto, e riscos externos decorrentes de variáveis externas.
- análise de pressupostos: dizem respeito à legislação, ambiente político, disponibilidade de fundos e até pressupostos climáticos, quando relevantes para o projeto, podendo ser aceitos como um dado da realidade ou construídos, quando possível.

O desenvolvimento do Quadro Lógico permite a estruturação de problemas e objetivos conforme esquema abaixo:



Uma visão genérica do Quadro Lógico é apresentada a seguir, com um resumo dos conceitos aplicados a cada célula.

Elementos do Quadro Lógico

Sumário	Indicadores	Fontes de Verificação	Pressupostos
Objetivo	Meios quantitativos ou qualitativos para medir o objetivo	Fontes de informação existentes ou a serem criadas	Fatores externos necessários para manter o objetivo a longo prazo
Propósito	Meios quantitativos ou qualitativos para medir os impactos e benefícios desejados	Fontes de informação existentes ou a serem criadas	Fatores externos necessários para a produção do propósito
Produtos	Tipo e qualidade dos outputs (quem, o que, quanto, quando)	Fontes de informação existentes ou a serem criadas	Fatores fora do controle do projeto necessários à produção
Atividades	Elencar todas as atividades necessárias, com responsáveis, outputs e prazos	Fontes de informação existentes ou a serem criadas	Fatores externos a serem produzidos e decisões a serem tomadas

A partir da tabela acima, podemos constatar que o QL contém uma lógica vertical que explicita a razão de ser do projeto, os impactos esperados e como será executado; contém também uma lógica horizontal que mostra como os resultados do projeto serão medidos.

Finalmente, um exemplo resumido de aplicação pode ser visto no quadro abaixo.

Sumário	Intervenção Lógica	Indicadores	Fontes de verificação	Pressupostos
Objetivo Geral	Melhoria da saúde do grupo-alvo	Menos de 20% de casos de malária	Relatórios de clínicas de saúde	
Propósito do Projeto	Aumento do consumo de água tratada de X para Y	Construção de X bombas de água	Relatórios semestrais do projeto	Fontes de água continuam não poluídas
Produtos do Projeto	50% do grupo-alvo abastecido com água limpa	Bombas de água em funcionamento Qualidade da água testada	Pessoal do projeto que visita os locais	Sistemas de manutenção continuam a funcionar
Atividades	Formar pessoal Comprar material Reparar bombas antigas	Projeto e custos Financiamento	Relatórios mensais	Bens de capital e materiais disponíveis

Metodologia semelhante ao MQL é o chamado Método ZOPP (*Zielorientierte Projektplanung*, significando planejamento de projeto orientado por objetivos), adotado a partir de 1983 pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica – GTZ e voltado às mesmas aplicações acima focadas (11)

4.3.2- Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK

Fundado em 1969 nos EUA, o *Project Management Institute – PMI* tem se dedicado à criação e aprimoramento de padrões e técnicas voltados ao gerenciamento de projetos. Nesse trabalho, o PMI editou pela primeira vez em 1987 um guia para a gestão de projetos denominado *Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, que vem sendo aprimorado desde então, tendo a sua 4ª versão publicada em 2009. Está disponível em português a 3ª versão do documento, de 2004, sob o título *Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (12)*.

Embora alguns consultores não o classifiquem como um método, o Guia abrange um bem testado conjunto orgânico de preceitos e instrumentos que contribuem de maneira importante para o desenho e a gestão de projetos, sendo adotado com sucesso em muitos países, inclusive no Brasil onde o PMI mantém representação local voltada ao treinamento e credenciamento de profissionais.

O guia propõe focar o trabalho do projeto em processos caracterizados por inputs, técnicas aplicadas aos inputs, e outputs. Desta forma, a gestão do projeto passa por uma seqüência de 5 grupos de processos básicos, desde a sua criação até o seu encerramento, segundo o que segue:

Iniciação

Referente à autorização inicial do projeto, inclui os processos de *Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto* e *Desenvolvimento da Declaração Preliminar de Escopo*.

Planejamento

Compreende a definição de objetivos e das ações necessárias à sua consecução, por meio dos processos do *Plano de Gerenciamento do Projeto*, *Planejamento do Escopo*, *Definição do Escopo*, *Definição da Estrutura Analítica do Projeto – EAP*, *Definição das Atividades*, *Seqüência de Atividades*, *Estimativa de Recursos*, *Duração das Atividades*, *Desenvolvimento do Cronograma*, *Estimativa de Custos*, *Orçamentação*, *Planejamento da Qualidade*, *Planejamento de Recursos Humanos*, *Planejamento das Comunicações*, *Planejamento do Gerenciamento de Riscos*, *Identificação de Riscos*, *Análise Qualitativa de Riscos*, *Análise Quantitativa de Riscos*, *Planejamento de Respostas a Riscos*, *Planejamento de Compras e Aquisições* e *Planejamento de Contratações*.

Execução

Abrange a integração de pessoas e demais recursos necessários à realização do projeto, envolvendo os processos de *Gerenciamento da Execução*, *Garantia da Qualidade*, *Viabilização da Equipe do Projeto*, *Desenvolvimento da Equipe do Projeto*, *Distribuição de Informações*, *Respostas de Fornecedores* e *Seleção de Fornecedores*.

Controle e Monitoramento

Refere-se à medição de resultados e avaliação de desvios de modo a orientar ajustes e correções no projeto, envolvendo os processos de *Monitoramento do Desempenho*, *Controle de Mudanças*, *Verificação de Escopo*, *Controle do Escopo*, *Controle do Cronograma*, *Controle de Custos*, *Controle de Qualidade*, *Gerenciamento da Equipe do Projeto*, *Relatórios de Desempenho*, *Gerenciamento das Partes Interessadas*, *Controle de Riscos* e *Gestão de Contratos*.

Encerramento

Dado ser conjunto de atividades finitas, cumpridos os propósitos, entregues os produtos e satisfeitos os clientes, cabe encerrar o projeto por meio dos processos de *Encerramento do Projeto*, e *Encerramento dos Contratos*.

Pelo exposto, vê-se que a seqüência proposta decorre da bem testada metodologia dos anos 50 para gestão de projetos, o chamado ciclo PDCA de Shewhart e Deming, significando:

Planejar (**P**lan); Executar (**D**o); Avaliar (**C**heck); Atuar e Corrigir (**A**ct).

O Guia, portanto, não pretende ser necessariamente inovador, mas apenas oferecer uma síntese do conhecimento acumulado e ordenado sobre o assunto, considerado válido e relevante pelos especialistas da área, com vasta experiência.

Em resumo, os processos acima indicados podem ser agrupados, segundo o Guia PMBOK, nas 9 áreas de conhecimento a seguir indicadas:

Gestão de integração do projeto; Gestão do escopo do projeto; Gestão de tempo do projeto; Gestão de custos do projeto; Gestão de qualidade do projeto; Gestão de recursos humanos; Gestão de comunicações do projeto; Gestão de risco do projeto; e Gestão de compras e contratações do projeto.

A classifica acima é meramente indicativa dos conhecimentos técnicos demandados pelo trabalho de gestão de projetos e para os quais os profissionais envolvidos devem estar capacitados, dado que os processos serão desenvolvidos na seqüência de fases antes indicadas, e não agrupados artificialmente por área de conhecimento. Para cada área de conhecimento e específicos processos, o Guia oferece instrumentos e metodologias para auxiliarem o gestor do projeto na condução de cada fase do trabalho.

O Guia PMBOK, portanto, oferece minuciosa seqüência de atividades e instrumentos referentes à concepção, execução e avaliação de projetos, a ser considerada em cada situação específica de trabalho pelo profissional encarregado da coordenação do projeto, que deverá adequar cada processo e escolher cada instrumento de acordo com as necessidades do trabalho. A ampla aceitação destes conhecimentos, em escala mundial, comprova a sua eficácia em diferentes setores de aplicação.

5- Planejamento na Administração Pública do Brasil

O Brasil tem tido experiências relevantes de planejamento governamental, desde 1947 com o plano SALTE (Saúde, Alimentação, Transportes, Energia), passando pelo Plano de Metas em 1956, 1º PND em 1972, 2º PND 1975, e chegando à Constituição Federal de 1988 que instituiu o Plano Plurianual – PPA como principal instrumento de planejamento de médio prazo. A partir de então, os Estados incluíram nas suas respectivas constituições a obrigatoriedade dos PPA's estaduais (6).

A Constituição Federal estabelece em seu Artigo 165, parágrafo 1º, que o Governo Federal deve apresentar ao Congresso Nacional a sua proposta de Plano Plurianual - PPA, com horizonte de 4 anos, *estabelecendo, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.*

Atenção com a Terminologia

Para fins de Lei do Plano Plurianual – PPA, Lei do Orçamento Anual – LOA e Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, valem os conceitos estabelecidos na Portaria n. 42 do então Ministério de Orçamento e Gestão – MOG, de 14 de abril de 1999, que definiu:

Programa: instrumento de organização da ação governamental visando a concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual;

Projeto: instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento de uma ação de governo; e

Atividade: instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo.

Os conceitos acima referidos diferem, em parte, daqueles normalmente utilizados pelas metodologias de gestão de projetos, na medida em que na linguagem do setor público os programas abrangem tanto os projetos de duração finita, como as atividades de vocação permanente. Trata-se, como se vê, apenas de um detalhe que pode, no entanto, ser incorporado para benefício de uma compreensão mais ampla do alcance das ações de governo.

Como exemplo, vê-se que o PPA federal 2008-2011 define ações em 3 eixos: crescimento econômico, agenda social e educação de qualidade, detalhados no Plano de Aceleração do Crescimento – PAC, na chamada Agenda Social e no Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. No âmbito do Estado de São Paulo, o PPA estadual 2008-2011 estabeleceu como objetivos na área social: *“Os objetivos centrais das políticas sociais do Estado de São Paulo consistem em reduzir as desigualdades e melhorar a qualidade de vida da população. No PPA 2008-2011, as iniciativas até agora implementadas serão reforçadas e aperfeiçoadas a fim de combater situações graves que ainda perduram em determinadas áreas do Estado, particularmente nas periferias das metrópoles.”*

Em decorrência do PPA, a Lei Orçamentária Anual – LOA detalha os programas e atividades, relacionando-os aos respectivos recursos orçamentários consignados, em respeito à Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO. Assim sendo, podemos entender a LDO como uma condicionante normativa à elaboração do orçamento anual, observados os programas e condições que o PPA explicitou.

Cada governo, em princípio, é livre para definir a sua metodologia de planejamento com vistas à elaboração e acompanhamento do PPA.

Em face do exposto, é certo que a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional – PES pode ser utilizada, com segurança, para a elaboração do PPA. Em decorrência dos conceitos aqui referidos, o PPA é, de um lado, importante explicitador de políticas públicas, podendo ser, de outro lado, conseqüência de políticas públicas já adotadas e em curso.

Para a gestão do PPA, de outra parte, podem ser utilizadas metodologias de gestão de projetos, como o Método do Quadro Lógico – MQL, já adotado por alguns estados no Brasil.

Em conclusão, destacamos que o PPA, a LDO e a LOA, não constituem nem contêm explicitamente metodologias de planejamento, mas representam instrumentos fundamentais de explicitação de programas de governo, ações, metas e estimativa de recursos referentes às políticas públicas a serem empreendidas, em decorrência de um processo de planejamento realizado.

6. Conclusões Preliminares

Com a apresentação das metodologias acima, pretendemos abranger os diferentes níveis institucionais e organizacionais em que a função de gestão estratégica se manifesta, com as conseqüentes implicações de planejamento, execução e avaliação.

Assim é que o planejamento estratégico governamental poderá utilizar o Método PES para chegar ao enunciado das políticas públicas, enquanto que a metodologia de planejamento organizacional implícita no Método *Balanced Scorecard* poderá ser utilizada numa específica organização responsável pela execução de uma dada política pública. Para fins de implementação e gestão dos projetos selecionados em decorrência do planejamento estratégico, finalmente, estão disponíveis metodologias próprias como o Método do Quadro Lógico, entre outras.

Observa-se em todas as metodologias indicadas uma mesma lógica fundamental expressa pelas fases de planejar, implementar, avaliar e intervir. Esta seqüência, a propósito, está presente também nos estudos das fases das políticas públicas aqui referidas, evidenciando que atualmente, mesmo em presença de discussões relevantes sobre a eventual superação do estado weberiano, a lógica da ação racional com relação a fins permanece no centro das metodologias de planejamento e gestão da administração pública.

Para o especialista em políticas públicas, finalmente, em adição ao conhecimento das metodologias de planejamento acima expostas, será fundamental conhecer os conceitos centrais referentes às organizações formais, realidades sócio-técnicas em que as políticas públicas são formuladas e implementadas por meio de projetos e programas.

Notas

1. Ver, por exemplo, Bullock e Anderson em *Public Policy in the Eighties*; Brooks/Cole Publishing Co., Monterrey, 1983.
2. *Idem*.
3. Para a crítica do modelo sequencial, ver Muller e Surel em *A Análise das Políticas Públicas*, Educat, Pelotas, 2004.
4. (obre as limitações à racionalidade voltada à maximização de resultados, ver Howlett e Ramesh em *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, 1995.
5. ver texto *Governo e Planejamento*; Fundap; São Paulo, 2008.
6. ver, por exemplo, Costa, Hélio B.; *Planejamento Estratégico*; texto de apoio Projeto EuroBrasil, Brasília, 2004.
7. Niven, Paul; *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*; Wiley; New Jersey, 2008.
8. Kaplan e Norton; *A Execução Premium*; Campus; Rio de Janeiro, 2008.
9. ver conceituação em *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*, PMI, Pennsylvania, 2004.
10. ver o documento *Um Resumo da Teoria por Trás do Método do Quadro Lógico (MQL)*; ASDI – Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento; Estocolmo, 2003.
11. ver texto preparado pela DTZ; *ZOPP – An Introduction to the Method*, 1988.
12. ver modelo completo em *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*, PMI, Pennsylvania, EUA, 2004.

Disciplina 2.2 Estado de São Paulo: desafios e perspectivas

Docente: Aurílio Sérgio Costa Caiado

Dia 15 de setembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Auto-apresentação do docente. Apresentação do programa: objetivos, conteúdo, metodologia, exercícios de aplicação, apostila, bibliografia, sites, etc.	Exposição dialogada.	
Breve histórico sobre a Economia Paulista: Da consolidação do complexo cafeeiro à interiorização do desenvolvimento. - O complexo cafeeiro, - A contribuição das ferrovias para o desenvolvimento do estado, - Urbanização e constituição do mercado consumidor, - O processo de industrialização.	Exposição dialogada.	CANO, W. <i>Raízes da concentração industrial em São Paulo</i> . São Paulo, Difel, 1977.
O Quadro Atual: Principais Vantagens Competitivas do Estado de São Paulo: a. A estrutura pública de ciência e tecnologia instalada no Estado (Universidades, instituições de pesquisa, laboratórios, etc.); b. A estrutura de Logística instalada: rodovias, ferrovias, dutovias, gasodutos, hidrovias, sistema de portos e aeroportos, Estações aduaneiras do Interior (EADIs);	Exposição dialogada.	FAPESP. Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo 2004. São Paulo: FAPESP, 2005.2v. (992p) Disponível em: http://www.fapesp.br/materia/2060/indicadores/indicadores-2004.htm Atlas Seade da Economia Paulista. Infra-Estrutura e Logística. Disponível em http://www.seade.gov.br/produtos/atlasecon/index.php?texto=mapa&cap_cod=4
Dia 15 de setembro – Período da tarde		
De 14:00 às 16:00 horas O Quadro Atual: Principais Vantagens Competitivas do Estado de São Paulo Continuação c. O mercado consumidor paulista: o mais importante do País d. O parque fabril instalado em SP: o maior da América Latina. iii. A estrutura da indústria iv. A localização industrial v. Vantagens locais	Exposição dialogada.	CAIADO, A. S. C. Performance Econômica das Regiões Brasileiras. Relatório final da pesquisa. Sorocaba: Universidade de Sorocaba. mimeo, 2009. Atlas Seade da Economia Paulista. Disponível em http://www.seade.gov.br/produtos/atlasecon/index.php?texto=mapa&cap_cod=4 Atlas da competitividade da indústria paulista. Disponível em: http://intranet.seade.gov.br/projetos/fiesp/index.php

Dia 16 de setembro – Período da manhã		
Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<p>O Quadro Atual: Principais Problemas Decorrentes do Modelo de Desenvolvimento</p> <p>a. Concentração espacial da produção e do emprego (indicadores econômicos: PIB, PIA e Rais)</p> <p>b. Desigualdades de renda e de qualidade de vida (indicadores sociais: renda familiar, salário médio e mortalidade infantil)</p>	Exposição dialogada.	<p>Atlas Seade da Economia Paulista: http://www.seade.gov.br/produtos/atlasecon/index.php?texto=mapa&cap_cod=4</p> <p>Atlas da competitividade da indústria paulista: http://intranet.seade.gov.br/projetos/fiesp/index.php</p>
<p>O Quadro Atual: Principais Problemas Decorrentes do Modelo de Desenvolvimento (continuação)</p> <p>c. Concentração espacial da população (indicadores demográficos: taxa de crescimento, migração e pendularidade)</p> <p>d. Diferentes padrões de urbanização e acessos aos bens e serviços coletivos (periferização e dispersão urbana)</p>	Exposição dialogada.	
Dia 16 de setembro – Período da manhã		
<p>Desafios na Elaboração da Agenda do Desenvolvimento</p> <p>a. Política industrial e inovação tecnológica (parques tecnológicos, pólos de desenvolvimento, arranjos produtivos locais)</p> <p>b. Gestão do Território (regiões metropolitanas, aglomerações urbanas, micro-regiões, consórcios de municípios, cidade-região)</p> <p>c. Inclusão social pela geração de empregos de qualidade (economia criativa)</p>	Exposição dialogada.	<p>Revista São Paulo em Perspectiva: v.19/ n°.1/ Jan-Mar 2005 e v.19/ n°.2/ Abr-Jun 2005: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/index.php?men=rev&cod=5069</p> <p>Arcabouço Jurídico Institucional: Lei Complementar N°1.049, de 19 de junho de 2008. Dispõe sobre medidas de incentivo à inovação tecnológica, à pesquisa científica e tecnológica, ao desenvolvimento tecnológico...</p> <p>Decreto N°50.504, de 06 de fevereiro de 2006. Institui o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos...</p> <p>Decreto N°54.196, de 02 de abril de 2009. Regulamenta o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos...</p>
<p>Dinâmica de grupo, debate</p> <p>Após a dinâmica: Encerramento da Disciplina</p>	Grupos de trabalho e debates coletivos	

Disciplina 2.3: Macroestrutura do Setor Público Paulista

Objetivo:

Apresentar a organização político-administrativa do Estado de São Paulo, com destaque para a estrutura do Poder Executivo. A partir dessa exposição, realizar uma crítica do atual modelo, identificando os principais desafios posto no plano institucional/organizacional.

Ementa:

A organização institucional do Estado de São Paulo. Relacionamento entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Estrutura e funcionamento do Poder Executivo. Peculiaridades da administração direta e indireta. Experiências em parcerias com o terceiro setor.

Conteúdo Programático:

Período da manhã

Autonomia do estado-membro na federação brasileira.

Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Ministério Público Estadual

Controle jurisdicional dos atos administrativos.

Administração direta (secretarias, Procuradoria Geral do Estado, Conselhos).

Administração indireta (autarquias, fundações, empresas, serviços sociais autônomos).

Parcerias nas áreas de saúde e cultura (organizações sociais).

Período da tarde

Nível macro e nível micro quando da análise da estrutura organizacional.

Modelagem da macroestrutura: aspectos conceituais e implicações práticas.

Análise de caso: medicação.

Principais transformações na macroestrutura da administração pública paulista.

Desafios postos (estratégia x estrutura; diferenciação x integração; função x território; autonomia x controle; concentração x desconcentração x descentralização; hierarquia x supervisão x contratualização).

Bibliografia

Guia de modelagem de estruturas organizacionais. São Paulo: Fundap, 2006.

Perfil da administração pública paulista: 2007. – 9.ed – São Paulo: Fundap, 2007.

Docentes: Milan Wohland

Dia 17 de setembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Autonomia do estado-membro na federação brasileira. Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Ministério Público Estadual Controle jurisdicional dos atos administrativos.	Aula expositiva	Guia de modelagem de estruturas organizacionais. São Paulo: Fundap, 2006. Perfil da administração pública paulista: 2007. – 9.ed – São Paulo: Fundap, 2007.
Administração direta (secretarias, Procuradoria Geral do Estado, Conselhos). Administração indireta (autarquias, fundações, empresas, serviços sociais autônomos). Parcerias nas áreas de saúde e cultura (organizações sociais).		

Docentes: Mário Engler

Dia 17 de setembro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	
Nível macro e nível micro quando da análise da estrutura organizacional. Modelagem da macroestrutura: aspectos conceituais e implicações práticas. Análise de caso: medicação.	Aula expositiva	Guia de modelagem de estruturas organizacionais. São Paulo: Fundap, 2006. Perfil da administração pública paulista: 2007. – 9.ed – São Paulo: Fundap, 2007.
Principais transformações na macroestrutura da administração pública paulista. Desafios postos (estratégia x estrutura; diferenciação x integração; função x território; autonomia x controle; concentração x desconcentração x descentralização; hierarquia x supervisão x contratualização).		

2.4 - Disciplina: Legislação Básica na Ação do Governo do ESP

Atribuições do cargo: planejar, implementar e avaliar as políticas públicas; formular e promover a articulação de programas e parcerias estratégicas; desenvolver, negociar e avaliar os contratos de gestão e desenvolver, coordenar e avaliar a área de gestão do Estado (cf. Edital de abertura nº 01/2009).

Objetivo: Oferecer ao aluno o conteúdo básico da legislação aplicável às principais atividades do gestor público destacando seus limites legais. Indicar os instrumentos jurídicos apropriados às situações mais comuns, apontando as fragilidades da legislação e as correspondentes dificuldades para atuação da administração, abordando as mudanças legislativas que tiverem por objetivo corrigir as falhas verificadas, bem como efetuando uma análise crítica do instrumental jurídico existente e mostrar o que ainda dificulta a atuação do gestor e quais as possíveis alternativas legais para aumentar a eficiência dessa atuação.

Objetivo: Oferecer ao aluno o conteúdo básico da legislação aplicável às principais atividades do gestor público destacando seus limites legais. Indicar os instrumentos jurídicos apropriados às situações mais comuns, apontando as fragilidades da legislação e as correspondentes dificuldades para atuação da administração, abordando as mudanças legislativas que tiverem por objetivo corrigir as falhas verificadas, bem como efetuando uma análise crítica do instrumental jurídico existente e mostrar o que ainda dificulta a atuação do gestor e quais as possíveis alternativas legais para aumentar a eficiência dessa atuação.

Sugerido pelas Professoras. TEMÁRIO: 1. O Administrador e a Lei. 1.1 - Evolução do Princípio da Legalidade Administrativa. 1.1.1 - Da vinculação positiva à lei à vinculação negativa a princípios constitucionais. 1.2 - Reserva de lei. 1.3 - Poder Regulamentar. 2. Licitação. 2.1 - Princípios constitucionais da licitação. 2.1 - Competência legislativa. 2.2 - Das Modalidades tradicionais ao pregão eletrônico. 3. Contrato administrativo, convênio e termos de cooperação. 3.1 - Acordo de Resultados. 4. Terceiro Setor, contrato de gestão e termo de parceria. 5. Parcerias, concessões comuns e parcerias público-privadas - PPPs. 6. Programa Estadual de Desestatização. 7. Gestão do Patrimônio Imobiliário. 8. Agentes Públicos. 8.1 - Agente administrativo: empregado público - regime jurídico. 8.2 - Servidor público - Regime Jurídico Único (Med. Cautelar da ADI 2.135-4 (DF). 8.3 - Temporários (Lei Complementar nº 1.093, de 16/07/2009). 9. Gestão fiscal. Lei Responsabilidade Fiscal. 9.1 Finalidade e Mecanismos. 9.2 - Vedação de despesas com pessoal nos 180 dias de final do mandato (parágrafo único do art. 21, LRF). 9.3 - Vedação de obrigação de despesa, nos dois quadrimestres do final do mandato, que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade caixa para esse efeito (art. 42 LRF).

Docentes: Maria Emília Pacheco e Vera Bava

Dia 18 de setembro – Período da manhã/tarde – Tema: Princípio da legalidade administrativo.

O surgimento da limitação do poder estatal: do Estado Absoluto ao Estado de Direito. 1.2 - Legalidade administrativa como vinculação negativa à lei formal: fazer tudo que não é proibido por lei. 2. Positivismo Jurídico: a validade do ato/contrato/norma jurídicos depende, exclusivamente, de sua compatibilidade, formal e material, com a norma superior. Ordenamento jurídico como conjunto hierarquizado de normas jurídicas 2.1 - Princípio da legalidade administrativo como vinculação negativa à lei: a Administração só pode fazer o que a lei permite. 3. Busca da concretização da democracia e dos ideais de justiça material. 3.1 - Antecedentes históricos. 4. Princípio da legalidade administrativa como vinculação positiva aos princípios constitucionais. 4.1 - Regras e princípios constitucionais são normas jurídicas. 4.2 - Atividade da Administração vinculada negativamente aos princípios constitucionais: com observância dos princípios constitucionais, eventualmente sem intermediação de lei. 4.3 - Alto grau de indeterminação dos princípios. 4.4 - Limites da atividade discricionária da Administração. 5. A atividade legislativa do Supremo Tribunal Federal. 6. Poder Regulamentar. 6.1 - Regulamento autônomo. Princípio da reserva de lei. 6.2 - Elaboração de anteprojetos de lei e demais atos normativos: Lei Complementar nº 863, de 29/12/1999, com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 944, de 26/06/2003. 6.3 Atos administrativos, formalização, publicidade, delegação, avocação, invalidação, prazos: Lei nº 10.177, de 30/12/1998. 7. “Administrador”. 7.1 - Conceito de Agente Público. 7.2 - Ordenador de despesa: Decreto-Lei estadual nº 233, de 28/04/1970. 8. Gestão fiscal. Lei Responsabilidade Fiscal. 9.1 - Finalidade e Mecanismos.

Docentes: Maria Emília Pacheco e Vera Bava

Dia 21 de setembro – Período da manhã/tarde – Tema: Servidor Público.

1. Agente público: 1.1 - Agente Político; 1.2 - Agente Administrativo; 1.3 - Militar; 1.4 - Particular em colaboração com a Administração. 2. Responsabilidade do Agente Público. 3. Agente Administrativo: 3.1 - Empregado público, regime jurídico da CLT, com derrogações da Constituição; obrigatório para Empresas Públicas, Sociedade de Economia Mista e suas subsidiárias. 3.2 - Servidor público, regime jurídico único para Administração direta, Autarquias e Fundações Públicas. Decisão do STF na Medida Cautelar da ADI nº 2135-4 (DF). Consequências. 3.3 - Exceções ao Regime Jurídico Único. 3.4 - Direitos do titular de cargo efetivo. 3.5 - Servidor temporário: cargo em comissão, função em confiança, função temporária (Lei Complementar nº 1.093, de 16/07/2009). 4. Acesso a cargos, empregos e funções em comissão, “na forma da lei” (art. 37, II, CF).

5 - Gestão fiscal. Lei Responsabilidade Fiscal. 5.1 - Finalidade e Mecanismos. 5.2 - Vedação de despesas com pessoal nos 180 dias de final do mandato (parágrafo único do art. 21, LRF). 5.3 - Vedação de obrigação de despesa, nos dois quadrimestres do final do mandato, que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade caixa para esse efeito (art. 42 LRF).

Disciplina 2.5: Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira do ESP

Docentes: Paulo Afonso Garcia / Marcelo Moog

Objetivo: Ao final da disciplina o aluno deverá ser capaz de compreender o funcionamento do Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira do ESP (16h), o processo de elaboração do plano plurianual, seu arcabouço conceitual e a sua integração com os instrumentos de orçamento e gestão da ação governamental.

Conteúdo Programático:

1. Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira
 - 1.1 Importância do Planejamento
 - 1.2 Os instrumentos básicos: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual
 - 1.3 O Programa e suas ações como elementos integradores dos instrumentos básicos
 - 1.4 O Ciclo Planejamento – Orçamento
2. O Plano Plurianual do Estado de São Paulo 2008/2011
 - 2.1 Definição dos Programas
 - 2.2 Diretrizes Estratégicas de Governo
 - 2.3 Ações: Projetos, Atividades e Operações Especiais
 - 2.4 A Lei 13.123 de 9 de julho de 2008
 - 2.5 Programas Destacados do PPA 2008 / 2011
 - 2.6 Monitoramento do PPA pelo Sistema SIMPA
3. A Lei de Diretrizes Orçamentárias
 - 3.1 Conteúdo da LDO
 - 3.2 A Lei 13.124 de 8 de julho de 2008
4. A Lei Orçamentária Anual
 - 4.1 Principais Atores no Sistema Orçamentário
 - 4.2 Elaboração da Lei Orçamentária
 - 4.3 Classificação Institucional da Despesa
 - 4.4 Classificação Funcional da Despesa
 - 4.5 Classificação Programática da Despesa
 - 4.6 Classificação Econômica da Despesa
 - 4.7 Classificação da Despesa por Fonte

- 4.8 Classificação da Receita
- 4.9 A Lei 13.289 de 22 de dezembro de 2008
- 5. A Execução Orçamentária
 - 5.1 O Decreto de Execução: Dotação Contingenciada
 - 5.2 O Decreto de Execução: Cotas Mensais
 - 5.3 O Decreto 53.938, de 6 de janeiro de 2009
 - 5.4 A Reserva
 - 5.5 O Empenho
 - 5.6 A Liquidação
 - 5.7 O Pagamento
- 6. As Alterações Orçamentárias
 - 6.1 O Remanejamento
 - 6.2 A Antecipação de Cotas
 - 6.3 A Transposição de Cotas
 - 6.4 O Descontingenciamento
 - 6.5 Os Créditos Orçamentários
- 7. Controle da Execução Orçamentária
 - 7.1 Controle Interno
 - 7.2 Controle Externo
 - 7.3 A Lei de Responsabilidade Fiscal
- 8. Contabilidade Pública
 - 8.1 A Contabilidade
 - 8.2 Plano de Contas: Ativo, Passivo, Despesa e Receita
 - 8.3 As Partidas Dobradas
 - 8.4 Os Regimes Contábeis
 - 8.5 Especificidades da Contabilidade Pública
 - 8.6 O Sistema Patrimonial
 - 8.7 O Sistema Orçamentário
 - 8.8 O Sistema Financeiro
 - 8.9 O Sistema de Compensação

**Disciplina 2.5: Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira do ESP•Docentes: Paulo Afonso Garcia / Marcelo Moog
Dia 22 de setembro –Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<u>Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira</u> - Importância do Planejamento - Os instrumentos básicos: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual - O Programa e suas ações como elementos integradores dos instrumentos básicos - O Ciclo Planejamento – Orçamento	Exposição	James Giacomoni – <i>Orçamento Público</i>
<u>O Plano Plurianual do Estado de São Paulo 2008/2011</u> - Definição dos Programas - Diretrizes Estratégicas de Governo - Ações: Projetos, Atividades e Operações Especiais - A Lei 13.123 de 9 de julho de 2008 - Monitoramento do PPA pelo Sistema SIMPA	Exposição	<i>Lei 13.123 de 9 de julho de 2008</i>

**Docentes: Paulo Afonso Garcia / Marcelo Moog
Dia 22 de setembro –Período da tarde**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<u>Programas Destacados do PPA 2008 / 2011</u> - Educação - Saúde - Segurança - Infra-Estrutura - Cidadania	Exposição	<i>Lei 13.123 de 9 de julho de 2008</i>
<u>A Lei de Diretrizes Orçamentárias</u>	Exposição	<i>Lei 13.124 de 8 de julho de 2008</i>
Exercício da Matéria Dada	Trabalho em Grupo	
Correção do Exercício	Exposição	

Docentes: Paulo Afonso Garcia / Marcelo Moog

Dia 23 de setembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<u>A Lei Orçamentária Anual</u> - Principais Atores no Sistema Orçamentário - Elaboração da Lei Orçamentária - Classificação da Despesa e da Receita Orçamentária	Exposição	<i>Portarias do Ministério de Orçamento e Gestão e da Secretaria da Fazenda / Secretaria de Economia e Planejamento</i>
<u>A Lei 13.289 de 22 de dezembro de 2008</u> - Aspectos Relevantes da Lei Orçamentária - Recursos Vinculados para Saúde e Educação	Exposição	<i>A Lei 13.289 de 22 de dezembro de 2008 Constituição Federal Constituição Estadual</i>

Docentes: Paulo Afonso Garcia / Marcelo Moog

Dia 23 de setembro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<u>A Execução Orçamentária</u> - O Sistema SIAFEM - Restrições Financeiras: Contingenciamento e Cotas - Etapas da Execução da Despesa	Exposição	James Giacomoni – <i>Orçamento Público</i>
Exercício da Matéria Dada	Trabalho em Grupo	
Correção do Exercício	Exposição	
<u>Controle da Execução Orçamentária</u> - Controle Interno: Secretaria da Fazenda - Controle Externo: Tribunal de Contas	Exposição	

Bibliografia complementar:

MACHADO Jr, J. T. e REIS, H. C. – **A Lei 4.320 comentada**

PISCITELLI, R.B., TIMBÓ, M.Z.F., BRUM, S.M.D., ROSA, M.B. – **Contabilidade Pública – Uma Abordagem Financeira Pública**

Disciplina 2.6: Gestão de Recursos Humanos no Estado de São Paulo

Docente: Ivani Bassoti

Dia 24 de setembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
O Sistema de Administração de Pessoas no Estado de São Paulo	Aula Expositiva	Constituição Federal, Lei de Responsabilidade Fiscal, LC 180/78, Decreto 52/833/08
Perfil e Configuração da Força de Trabalho na Administração Pública do Estado de São Paulo: cargos, empregos e funções; evolução e questões pendentes	Aula Expositiva	
As políticas atuais de Gestão de Pessoal do Estado de São Paulo: remuneração, histórico, situação e limites	Aula Expositiva	
As políticas atuais de Gestão de Pessoal do Estado de São Paulo: avaliação de desempenho e terceirização	Aula Expositiva	

Docente: Nelson Marconi

Dia 24 de setembro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público: diagnóstico da situação atual e contextualização da relação Estado x servidores	Aula Expositiva	MARCONI, Nelson: Políticas integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago, (orgs.) Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1 ed. São Paulo, Edições Fundap. 2005
As políticas de Recursos Humanos adotadas pelos governos estaduais: desafios e possibilidades de avanços – Dimensionamento da Força de trabalho: sua importância e metodologias; carreiras típicas de Estado, carreiras não-típicas, regimes jurídicos e terceirização	Aula Expositiva	
As políticas de Recursos Humanos adotadas pelos governos estaduais: desafios e possibilidades de avanços – valorização da Força de Trabalho, combate ao assédio moral, capacitação e qualidade de vida	Aula Expositiva	MARCONI, Nelson: As Políticas de Recursos Humanos adotadas pelos governos estaduais: um diagnóstico da situação atual e as possibilidades de avanços. In. Fundap; Consad (org.) Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados. São Paulo; Editora da Fundap. 2006
As políticas de Recursos Humanos adotadas pelos governos estaduais: desafios e possibilidades de avanços – Política Remuneratória, relações sindicais e evolução funcional baseada na avaliação de desempenho	Aula Expositiva	

Disciplina 2.7: Suprimentos no Estado de São Paulo

Dia 25 de setembro – Período da manhã/tarde

Objetivo	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> – Compreender a estruturação da disciplina de suprimentos e a ligação com os demais assuntos abordados no curso; – Contextualizar sobre a importância de comprar bem diante de uma situação de escassez de recursos; – Saber o que é uma licitação, sua finalidade e os procedimentos envolvidos – Compreender a relevância dos princípios constitucionais na condução de uma licitação pública. – Conhecer os princípios fundamentais nas licitações – Compreender a importância, a capacidade financeira e a condição do setor público como agente comprador; 	<p>- Exposição do docente contextualizando a disciplina de suprimentos com as outras disciplinas, sobretudo, com Licitações e Execução Orçamentária e Financeira. Apresentação do conteúdo que será desenvolvido.</p> <p>- O docente lança a frase: “Quem compra mal, compra mais de uma vez e, pior, com dinheiro público”. Propõe uma análise individual, por alguns minutos, na sequência compartilha as opiniões individuais no grande grupo. Propõe uma nova reflexão comparando: o Estado agente comprador, com o setor privado e com a pessoa física, enquanto consumidoras. Compartilha as opiniões individuais, e conduz o grupo, a conclusão de que nos três casos o objetivo é comprar bem com menos recursos.</p> <p>- Pesquisa individual na Lei 8.666/93 sobre: - o que é licitação? - qual a finalidade? - qual o tipo de procedimento? O docente solicita a alguns voluntários para apresentação do resultado da pesquisa.</p> <p>- Contextualização dos princípios constitucionais no âmbito do processo licitatório, destacando cada um dos princípios e como eles devem estar presentes no processo de licitação.</p> <p>- Propor a divisão dos alunos, em grupos de quatro pessoas, para pesquisa na Lei 8.666/93 dos princípios específicos que norteiam a licitação, com o tempo aproximado de 30 minutos. Finalizado o prazo, as contribuições serão registradas no flipchart. O docente faz uma síntese, através de exposição dialogada, com o apoio dos slides.</p> <p>- O docente propõe uma reflexão individual, por alguns minutos, sobre: “O que é o poder de compra do Estado?” Findo o prazo, as opiniões são expostas coletivamente. O docente faz uma síntese, associando com a disciplina Execução Orçamentária e Financeira, onde foi abordado sobre orçamento público.</p> <p>PALAVRAS CHAVE: Licitação, poder de compra e princípios fundamentais</p> <p>TÉCNICA: exposição dialogada, reflexões individuais, pesquisa em grupo à legislação.</p> <p>RECURSOS DIDÁTICOS: data-show, slides, legislação, flipchart, canetas, papel para rascunho e acesso à internet.</p>

Objetivo	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> - Refletir sobre a inteligência na área de compras. - Identificar, conhecer e diferenciar as modalidades de licitações. - Perceber a importância do pregão como uma nova modalidade de licitação. - Conhecer as fases da licitação. - Identificar as exceções à regra de licitar. - Saber sobre procedimentos inerentes ao regime de adiantamento. - Analisar a necessidade de revisão da Lei de Licitações 	<ul style="list-style-type: none"> - O docente lança o exemplo da compra de uma geladeira, favorecendo a reflexão sobre a inteligência na área de compras, dos seguintes pontos: estratégia, negócio, competitividade e análise de risco. - O docente expõe sobre a regra básica, que é licitar, bem como o critério para definição da modalidade de licitação. Propõe uma análise em grupo à legislação sobre as modalidades: leilão, concurso, pregão, concorrência, tomada de preços e convite. Após a análise, o grupo deverá apresentar as peculiaridades de cada uma das modalidades como: valor, quem participa, publicidade e prazo de entrega da proposta. O docente finaliza a atividade com uma conclusão apresentada em slide, com o resumo do assunto. Apresentação de gráfico comparativo com os dados de licitações do Estado de São Paulo - Exposição dialogada sobre a modalidade de licitação pregão. O docente propõe uma análise em grupo sobre a Lei 8.666/93 e a Lei 10.520/02. Conclui o assunto com a apresentação das principais diferenças entre o pregão e as demais modalidades. - Exposição dialogada, com o apoio da legislação, sobre as principais fases da licitação que são: interna, externa, julgamento das propostas, classificação, adjudicação e homologação. - Exposição dialogada sobre as exceções à regra de licitar. Situações prevista na lei para dispensa de licitação e inexigibilidade. Apresentação dos procedimentos básicos. - Apresentação da legislação e detalhamento dos procedimentos que envolve o regime de adiantamento. - Discussão sobre os principais pontos que deveriam sofrer alterações na lei de licitações. Identificação dos entraves existentes na lei. <p>PALAVRAS CHAVE: Modalidade de licitação, dispensa, inexigibilidade.</p> <p>TÉCNICA: exposição dialogada, reflexões individuais, pesquisa em grupo à legislação.</p> <p>RECURSOS DIDÁTICOS: data-show, slides, legislação, flipchart, canetas, papel para rascunho e acesso à internet.</p>

Objetivo	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> – Reconhecer os benefícios e a importância da modernização do processo de contratações. – Perceber a importância da transparência e competitividade. – Conhecer os principais sistemas de gestão na área de compras. – Perceber a importância da descrição adequada do bem ou serviço. Reconhecer a necessidade e as facilidades da padronização dos cadastros de matérias, serviços e fornecedores. – Saber sobre os mecanismos que permitem a aplicação de sanções a fornecedores. – Compreender a importância do recebimento do bem adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> - O docente propõe, que os participantes conversem com os vizinhos mais próximos, por aproximadamente 10 minutos, sobre os seguintes pontos: como a TIC mudou nossa capacidade e forma de comprar (cartão de crédito, caixa eletrônico, internet, telemarketing e etc); implicações dessas mudanças no nosso dia-a-dia. Após discussão, com todo o grupo, o docente faz um paralelo entre novos e antigos procedimentos, enfocando: revisão dos processos de trabalho; implantação de sistemas informatizados; integração de sistemas; relatórios gerenciais. - Discussão sobre os efeitos da transparência para: sociedade, fornecedor, estado e servido. O docente solicita, que individualmente, cada um liste as iniciativas que eles conhecem sobre governo eletrônico, ou seja, a forma eletrônico de interação entre governo e sociedade. - Apresentação dos principais sistemas de gestão. Cadastro de Serviços Terceirizados; Siafísico (cadastro de materiais/serviços e cadastro de fornecedores); Consulta interativa aos principais sistemas de gestão relacionados à área de suprimentos. Consulta a itens de materias comprados pelo Estado de São Paulo. - O docente faz exposição dialogada sobre a importância de uma descrição adequada do bem/serviço que é adquirido em um processo licitatório. Apresenta algumas descrições de materias, como exemplo, e em seguida, propõe a elaboração do exercício de descrição de material, em grupos. O docente coordena a apresentação de todos os trabalhos, estimulando a participação coletiva na análise das contribuições e conclui com a sínteses exposta em slide. - Detalhamento das sanções aplicadas aos Fornecedores em função de inadimplência. Consulta online ao site de Sanções Administrativas do Estado de São Paulo. - Os participantes discutem com os vizinhos mais próximos, sobre o compartimento, enquanto consumidor, quando adquirem produtos que apresentem algum tipo de problema. O docente reforça a importância da fase do recebimento do bem adquirido, com a exploração de exemplos. <p>PALAVRAS CHAVE: processos de trabalho; transparência e padronização; sistemas de gestão.</p> <p>TÉCNICA: exposição dialogada, reflexões individuais, pesquisa à internet e exercício.</p> <p>RECURSOS DIDÁTICOS: data-show, slides, legislação, flipchart, canetas, papel para rascunho e acesso à internet</p>

Objetivo	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> - Perceber a tendência em realizar compras eletrônicas e reconhecer o potencial do comércio eletrônico. - Perceber a importância do comércio eletrônico para o setor público. - Conhecer o ambiente eletrônico de negociação do Governo do Estado de São Paulo. - Reconhecer os benefícios do comércio eletrônico. - Conscientizar os participantes sobre a importância das Licitações Sustentáveis. - Perceber a transparência das ações do Governo do Estado de São Paulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - O docente solicita que os participantes listem as compras eletrônicas que realizaram nos últimos meses. As contribuições individuais são compartilhadas com o grupo, bem como as impressões e experiências em relação às aquisições listadas. - O docente propõe uma reflexão, em grupo, sobre como as licitações públicas podem ser realizadas na forma eletrônica; Como o setor público se beneficia; De que maneira a compra eletrônica pode diminuir a corrupção. - Apresentação do ambiente eletrônico de negociação (Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo): formas de operação, desafios e abrangência. Consulta ao site do portal de contratações eletrônicas. Pesquisa interativa de produtos comprados. Detalhamento sobre o pregão eletrônico e a obrigatoriedade em utilizar esta modalidade no Estado de São Paulo. - Os alunos serão divididos, em pequenos grupos, para desenvolver um exercício de reflexão sobre as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico. As conclusões de cada grupo serão expostas e na sequência o docente conclui sobre a importância da ética na área de compras. - Reflexão sobre a importância das licitações sustentáveis na preservação do meio ambiente e a preocupação com as gerações futuras. Papel do setor público e do próprio indivíduo. Associação da análise da Curva ABC no contexto das licitações sustentáveis. - Análise de relatórios gerenciais, disponíveis à população, sobre a execução das despesas do Governo Estadual. Acesso ao site da Secretaria da Fazenda na área de prestação de contas. <p>PALAVRAS CHAVE: comércio eletrônico, ambiente eletrônico de contratações, pregão eletrônico, transparência e licitações sustentáveis.</p> <p>TÉCNICA: exposição dialogada, reflexões individuais, pesquisa à internet e exercício.</p> <p>RECURSOS DIDÁTICOS: data-show, slides, legislação, flipchart, canetas, papel para rascunho e acesso à internet.</p>

DIA 28 DE SETEMBRO – PERÍODO DA TARDE

AVALIAÇÃO FINAL DO MÓDULO II

CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO – EGAP-FUNDAP
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Módulo III – Disciplinas de Gestão de Políticas Públicas – 92 horas

3.1 – Modelos de Políticas Públicas – 24h

3.2 – Planejamento Estratégico Público – 40h

3.3 - Políticas Públicas e Contratualização de Resultados – 12h

3.4 - Monitoramento e avaliação de Políticas Públicas e Programas: conceitos, indicadores e técnicas de pesquisa – 16h

Ementa do módulo:

A disciplina abrange um amplo conjunto de aspectos relativos à marcante presença das políticas públicas na vida das sociedades democráticas contemporâneas, tanto do ponto de vista histórico e conceitual, quanto do ponto de vista das técnicas e ferramentas de sua gestão, desenvolvidas na última metade do século XX e na primeira década do século XXI. No que diz respeito aos aspectos históricos e conceituais, a disciplina trata da incorporação das contribuições da ciência política contemporânea para o tema, particularmente no que diz respeito ao exame das diferentes metodologias de análise e do *corpus* teóricos correspondentes.

Trata, também, do exame detalhado os sistemas de proteção social contemporâneos, seja daqueles mais desenvolvidos, como os *Welfare States* europeus, seja dos sistemas periféricos e ainda incipientes e em processo de consolidação como é o caso brasileiro.

Inclui, ainda, a capacitação dos estudantes para a compreensão e manejo dos conhecimentos desenvolvidos no interior pelos estados modernos para identificação, seleção, descrição de problemas socialmente relevantes, em como para o manejo de técnicas de planejamento e intervenção . Tais técnicas serão contextualizadas nas recentes transformações do Estado moderno, nos processos de reforma, e o exame de novas modalidades de regulação e intervenção contratualizada.

Finalmente, a disciplina inclui um conjunto de conhecimentos práticos relativos às técnicas de investigação social, construção de indicadores e manejo de bancos de dados disponíveis no estado e no país.

Disciplina 3.1 – Modelos de Políticas Públicas

Docente: Geraldo di Giovanni

Ementa: A disciplina abrange um amplo conjunto de aspectos relativos à marcante presença das políticas públicas na vida das sociedades democráticas contemporâneas, tanto do ponto de vista histórico e conceitual, quanto do ponto de vista das técnicas e ferramentas de sua gestão, desenvolvidas na última metade do século XX e na primeira década do século XXI. No que diz respeito aos aspectos históricos e conceituais, a disciplina trata da incorporação das contribuições da ciência política contemporânea para o tema, particularmente no que diz respeito ao exame das diferentes metodologias de análise e do *corpus* teórico correspondente.

Trata, também, do exame detalhado os sistemas de proteção social contemporâneos, seja daqueles mais desenvolvidos, como os *Welfare States* europeus, seja dos sistemas periféricos e ainda incipientes e em processo de consolidação como é o caso brasileiro.

Inclui, ainda, a capacitação dos estudantes para a compreensão e manejo dos conhecimentos desenvolvidos no interior pelos estados modernos para identificação, seleção, descrição de problemas socialmente relevantes, em como para o manejo de técnicas de planejamento e intervenção. Tais técnicas serão contextualizadas nas recentes transformações do Estado moderno, nos processos de reforma, e o exame de novas modalidades de regulação e intervenção contratualizada.

Finalmente, a disciplina inclui um conjunto de conhecimentos práticos relativos às técnicas de investigação social, construção de indicadores e manejo de bancos de dados disponíveis no estado e no país.

Programa

De acordo com os objetivos e a ementa propostos pode-se dividir o programa da disciplina de 24 horas em 4 temas de 6 horas cada, assim distribuídos:

Dia 30 de setembro – Tema 1 – O campo de estudos das Políticas Públicas (6 horas)

Justificativa

Nos últimos 30 anos, o campo de estudos das políticas públicas tem recebido uma grande profusão de aportes teóricos, empíricos e metodológicos. Tal profusão, além de sua extensão, revela marcas de diferentes contextos sócio-políticos e estilos intelectuais. Dentro dos limites do presente curso, tais conhecimentos necessitam ser sintetizados, seja para facilitar aos estudantes iniciantes o acesso a uma visão mais introdutória do campo, seja para propiciar àqueles estudantes que já possuem alguma iniciação, uma visão mais integrada. Assim sendo, o primeiro módulo pretende oferecer um panorama geral do campo, a partir de uma sistematização conceitual, teórica e metodológica, bem como uma visão histórica de seu desenvolvimento.

Objetivos específicos:

Analisar criticamente o desenvolvimento histórico e a configuração geral assumida pelos estudos no campo das políticas públicas, com especial ênfase nos aspectos determinantes das culturas nacionais, das culturas políticas e dos estilos intelectuais vigentes nos países que têm oferecido maiores contribuições;

Oferecer uma metodologia de estudo das políticas públicas baseada na integração das noções de processos e estruturas que seja capaz de incorporar os instrumentos analíticos e conceituais desenvolvidos pelas principais tradições de pensamento sobre o tema; e, ao mesmo tempo, oferecer aos estudantes a possibilidade de manejo de tais instrumentos.

Conteúdos temáticos

O campo de estudos das políticas públicas:

Políticas públicas: teoria e história;

Em busca de um conceito evolutivo;

Condicionantes sociais e culturais;

A presença das políticas públicas na sociedade contemporânea;

Políticas públicas e cidadania;

Um sumário dos principais aportes teóricos;

As políticas e a política: o que determina o quê?

Dias 30 de setembro/1º de outubro – Tema 2 – Políticas Públicas: dinâmica e estruturas (6 horas)

Justificativa

Os estudantes de um curso dessa natureza precisam dominar instrumentos de análise de políticas públicas. Como, coerentemente com o exposto na justificativa anterior, existe também uma grande quantidade de metodologias de análise e a proposta é oferecer uma metodologia que integra diversas abordagens, nos seus aspectos metodológicos e conceituais.

Objetivos específicos

Oferecer aos estudantes algumas possibilidades e análise de políticas públicas através de sua dinâmica (noção de processo) e de suas estruturas (aqui entendidas como estruturas elementares).

Visa também realizar uma integração de conceitos-chave para essa análise, consagrados no campo de estudos a partir da identificação de estruturas elementares.

Conteúdos temáticos

1. Políticas públicas e sua dinâmica:

Políticas Públicas, História e Processo;

O Ciclo de Vida das Políticas Públicas;

A agenda pública;

Escolhas Vinculantes e *path dependence*;

Processo de avaliação.

2. Políticas públicas e suas estruturas e conceitos análogos:

As estruturas elementares das políticas públicas;

Por que análise de estruturas?

Quais estruturas?

Uma estrutura formal e a matriz de avaliações;

O mito da racionalidade e o risco do tecnicismo;

Uma estrutura substantiva e a matriz de análise sócio-política;

Uma estrutura material e a matriz de análise econômica;

Atores e interesses: a natureza sociológica das políticas públicas;

A questão da institucionalidade das políticas públicas;

Qual racionalidade possível?

Dias 1º de outubro/02 de outubro – Tema 3 – As políticas sociais e o Estado de Bem Estar (6 horas)

Justificativa

Além de conhecerem a diferença entre políticas públicas e políticas sociais, os alunos do curso necessitam compreender, de um ponto de vista histórico e teórico, os grandes sistemas de proteção social que caracterizam as sociedades democráticas contemporâneas, cuja formação mais conspícua é o *Welfare State* europeu. Necessitam, também, conhecer o sistema brasileiro de proteção social, *vis-a-vis* os modelos teóricos de classificação mais conhecidos.

Objetivos específicos

Oferecer aos estudantes uma visão ampla das formas de proteção social no mundo contemporâneo e a construção dos modelos de *Welfare State* desenvolvidos pelos autores mais importantes da atualidade no campo das políticas públicas.

Oferecer aos estudantes o aprendizado dos principais conceitos utilizados no campo, para análise, planejamento e implementação das políticas sociais de corte mais amplo.

Propiciar aos estudantes – por intermédio desses conhecimentos – a possibilidade de compreensão e avaliação do sistema brasileiro de proteção social.

Conteúdos temáticos

Políticas Públicas e Políticas Sociais: o gênero e a espécie;

Políticas Sociais e o *Welfare State*: esboço histórico;

Caminhos da cidadania: modelos de sistemas de proteção social e o *Welfare State*;

O sistema brasileiro de proteção social e suas atuais tendências;

Características básicas dos modelos de proteção social, sua transformação e seus suportes materiais: regulação, transição e reformas.

Dia 02 de outubro – Tema 4 – Indicadores: as ferramentas para formulação e avaliação das políticas sociais

Justificativa

Os estudantes do curso devem ter acesso a um ferramental de análise cujo elemento principal são os indicadores sociais. Por outro lado, necessitam também de uma visão crítica sobre os processos de construção e utilização de indicadores sociais.

Objetivos específicos

Oferecer aos estudantes uma visão do contexto sócio-político de construção de indicadores, em termos de interferências sociais, ideologias e subjetividades.

Propiciar aos estudantes conhecimentos e técnicas básicas para a construção de indicadores e compreensão de sistemas de indicadores pré-existentes.

Propiciar conhecimentos e treinamento básicos para utilização de bancos de dados públicos.

Conteúdos temáticos

Os ambientes sócio-políticos da formulação e avaliação das políticas públicas;

Aspectos técnicos e metodológicos para a construção, uso e interpretação de indicadores sociais;

Fontes de dados;

Indicadores sintéticos: IPRS, IDH, IVJ;

Sites com informações estatísticas e aplicativos; Monit, Pradin, Atlas IDH, SIDRA.

Bibliografia

DISCIPLINA 3.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO

Docentes: Carlos Alberto Monteiro de Aguiar e Fernando Assumpção Galvão

Objetivo: apresentar metodologias de planejamento estratégico público, levando os participantes a compreender os processos de formulação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas e dos planos, programas, projetos e ações governamentais. Serão destacadas aquelas orientadas por problemas, que levam em conta a característica intersetorial da realidade, mais especificamente o Planejamento Estratégico Situacional - Método PES.

Conteúdo Programático

Parte 1

1. Conceito de Planejamento
2. Modalidades de planejamento e ferramental utilizado:
3. com ou sem ator definido;
4. com um ou vários atores;
5. de âmbito organizacional-corporativo ou econômico-social;
6. por objetivos ou por problemas.

Parte 2

1. Conceitos de: ator, recursos compartilhados, governabilidade, multiplicidade de atores.
2. O planejamento por problemas e a intersetorialidade.
3. Planejamento Estratégico Público – Método PES:
4. princípios e características;
5. momentos do PES;
6. mal estar versus problema;
7. declaração do problema;
8. descrição do problema.

<p>Parte 3</p> <p>Momento Descritivo: ator que declara; nominção do problema; Vetor de Descrição de Problemas - V.D.P..</p>
<p>Parte 4</p> <p>Momento Explicativo: conceitos de explicação e diagnóstico; cadeia causal explicativa (causas/V.D.P./consequências); fluxograma causal explicativo fluxo, acumulação e regra; governabilidade e espaço do jogo. nós críticos e árvore de problema.</p>
<p>Parte 5</p> <p>Métodos de Seleção de Problemas: protocolo de seleção de problemas; macro-problema.</p>
<p>Parte 6</p> <p>Momento Normativo: conceitos de operação e demanda de operação; eficácia operacional e processual; relações de oportunidade, eficiência e eficácia; condições de confiabilidade (invariantes, variantes e surpresas); cenários; planos de contingência.</p>

Parte 7

Momento Estratégico:
conceito de estratégia;
estilos;
meios estratégicos;
conceitos de força e pressão;
análise de motivações;
análise e construção de viabilidade.

Parte 8

Momento Operacional:
alternativas de implementação;
monitoramento, avaliação e replanejamento;
gestão estratégica.

Bibliografia

AGUIAR, Carlos Alberto M.; BRESCANCINI, Ana M., GALVÃO, Fernando A.; GOMES, Cecília A. Gestão Estratégica. In Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo. GALVÃO, M. Cristina C.P. e OLIVEIRA, Laís M. (orgs). São Paulo: Fundap: Secretaria de Gestão Pública, 2009.

BROSE, Markus. Introdução à Moderação e ao Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.

CLAUSEWITZ, Carl von. Da Guerra, tradução de Maria Tereza Ramos. São Paulo: Martins Fontres, 1996.

DROR, Yehezkel. A Capacidade para Governar: informe ao Clube de Roma; tradução Carolina Andrade. São Paulo: FUNDAP, 1999.

FEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. [S.l.:s.n.]. Disponível em <www.pmir.org/PMI21_PMBOk.htm

FUNDAP. Oficina ZOPP. Curso para Executivos Públicos do Estado de São Paulo. Módulo Planejamento (apostila elaborada por Greiner Costa,

José Augusto Valente, Josefina Carazzato, Mauro Zeuri, Valéria V. Moraes e Zenaide Sachet), 2001.

GTZ. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos: Método ZOPP. Recife: GTZ/SUDENE/IICA, 1993.

HUERTAS, Franco. Entrevista com Matus – O Método PES; tradução de Giselda Saveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATUS, Carlos. Adeus, Senhor Presidente: Governantes Governados; tradução de Luis Felipe Rodriguez del Riego. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, Carlos. Estratégias Políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandi; tradução de Giselda Saveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, Carlos. O Líder Sem Estado Maior; tradução de Giselda Saveur. São Paulo: FUNDAP, 2000.

MATUS, Carlos. Teoria do Jogo Social; tradução de Luis Felipe Rodriguez del Riego. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL Joseph. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, tradução de Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre:Bookman, 2000.

FUNDAP. Governo e Planejamento. (texto elaborado por SANT'ANA, Vanya M. ... [et al.] para Cursos de Planejamento Estratégico). São Paulo, 2008.

Disciplina 3.2 - Planejamento Estratégico Público - Plano de Aulas

Dia 05 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<p>apresentação do docente</p> <p>Apresentação do programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de Planejamento • Modalidades de planejamento e ferramental utilizado: <ul style="list-style-type: none"> o com ou sem ator definido; o com um ou vários atores; o de âmbito organizacional-corporativo ou econômico-social; o por objetivos ou por problemas. 	<p>Exposição dialogada.</p> <p>Exercícios.</p>	<p>Conferir “Conteúdo Programático”</p>

Dia 05 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<p>Conceitos de: ator, recursos compartilhados, governabilidade, multiplicidade de atores. O planejamento por problemas e a intersetorialidade.</p> <p>Planejamento Estratégico Público – Método PES: princípios e características;</p> <p>momentos do PES;</p>	<p>Exposição dialogada.</p> <p>Exercícios.</p>	<p>Idem.</p>

Dia 06 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Descrição do problema: mal estar versus problema; ator que declara; declaração do problema; nominação do problema; Vetor de Descrição de Problemas - V.D.P..	Exposição dialogada. Exercícios.	Idem.

Dia 06 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Momento Explicativo: conceitos de explicação e diagnóstico; cadeia causal explicativa (causas/V.D.P./ consequências); fluxograma causal explicativo fluxo, acumulação e regra; governabilidade e espaço do jogo.	Exposição dialogada. Exercícios. Processamento de problema pré-formatado.	Idem.

Dia 07 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Nós críticos e árvore de problema.	Exposição dialogada. Processamento de problema pré-formatado.	Idem.

Dia 07 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Métodos de Seleção de Problemas: protocolo de seleção de problemas; macro-problema.	Exposição dialogada. Processamento de problema pré-formatado.	Idem.

Dia 08 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Momento Normativo: conceitos de operação e demanda de operação; eficácia operacional e processual; relações de oportunidade, eficiência e eficácia;	Exposição dialogada. Processamento de problema pré-formatado.	Idem.

Dia 08 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Momento Normativo: condições de confiabilidade (invariantes, variantes e surpresas); cenários; planos de contingência.	Exposição dialogada. Processamento de problema pré-formatado.	Idem.

Dia 09 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Momento Estratégico: conceito de estratégia; estilos; meios estratégicos; conceitos de força e pressão;	Exposição dialogada.	Idem.

Dia 09 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Momento Estratégico: análise de motivações; análise e construção de viabilidade. Momento Operacional: alternativas de implementação; monitoramento, avaliação e replanejamento; gestão estratégica.	Exposição dialogada.	Idem.

Disciplina 3.3 – Políticas Públicas e Contratualização de Resultados

Docente: Luiz Claudio Marques Campos

Ementa: Este módulo tem como objetivo apresentar a contratualização de resultados enquanto uma das principais estratégias da Nova Gestão Pública utilizadas por países que passaram por processos de reforma do estado nas últimas décadas (conforme apontado por Jann & Reichard, 2002).

A contratualização de resultados busca formas de responsabilização mais efetivas nas relações entre órgãos governamentais formuladoras de políticas públicas e seus entes executores, sejam estatais ou não estatais (entidades do chamado Terceiro Setor e prestadores privados de serviços) (Pacheco, 2004).

Basicamente, contratos de resultados buscam a melhoria do desempenho das organizações públicas e o aumento da transparência, a partir de dois elementos básicos: maior autonomia de gestão, a partir de resultados previamente estabelecidos (Pacheco, 2004), substituindo ou ao menos complementando os tradicionais controles hierárquicos e por procedimentos.

Face ao seu caráter inovador e também às dificuldades e limitações enfrentadas nas diversas experiências desde os anos 1980, o tema desperta grande interesse, tanto da literatura em gestão e políticas públicas como de governos interessados na melhoria da gestão pública.

Após breve contextualização histórica dos processos de reforma do estado inspirados na Nova Gestão Pública, o módulo apresenta e discute os principais conceitos e teorias que informam esta estratégia e algumas das principais experiências internacionais, com base na sistematização de Trosa (2001).

Passa-se então à discussão de sua aplicação em âmbito nacional, em especial a partir das premissas colocadas pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995. São abordadas as principais experiências nacionais: desde as tentativas de concessão de autonomias em âmbito federal via agências executivas, passando pela experiência de Minas Gerais e seus acordos de resultados e chegando às parcerias com o terceiro setor, em especial a figura das organizações sociais. Para cada experiência analisada, serão abordados seu contexto de implementação, elementos inovadores, instrumentos contratuais, dificuldades, resistências e perspectivas.

Os conceitos e casos trazidos pelo módulo permitirão aos alunos refletir sobre importantes dificuldades e desafios enfrentados pelos atuais gestores de políticas públicas, como por exemplo:

a questão da criação de capacidade para formulação e supervisão de metas, de negociação e escuta de parceiros;

os *trade-offs* entre fragmentação organizacional e coordenação de políticas e programas governamentais e entre centralização e descentralização decisória e orçamentária;

a utilização de entidades privadas (com ou sem fins lucrativos) na execução de políticas públicas.

Objetivo: Ao final do módulo, espera-se que o aluno:

- domine os principais conceitos apresentados e saiba aplicá-los a situações concretas envolvendo a gestão de políticas públicas (a partir dos casos discutidos);
- conheça e saiba distinguir entre os vários instrumentos contratuais utilizados nos processos de contratualização de resultados, suas aplicações e legislação pertinente;
- conheça as principais experiências brasileiras que se valeram da estratégia de contratualização de resultados e as avalie criticamente.

Disciplina 3.3 – Políticas Públicas e Contratualização de Resultados – Plano de aulas

Docente: Luiz Claudio Marques Campos

Dia 13 de outubro – Período da manhã: Principais conceitos e a experiência internacional

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Breve retomada do contexto de crise do Estado e de surgimento do <i>New Public Management</i> (NPM) e de como a Contratualização de Resultados se insere enquanto uma das estratégias para superá-la.	Exposição dialogada	
Principais conceitos, enfoques teóricos e instrumentos para a Contratualização de Resultados: bases do modelo contratual, teoria agent-principal, o trade-off autonomia/ controle, formatos de contratualização (intra/extra governamental; outputs/outcomes; instrumentos legais).	Exposição dialogada.	TROSA (2001), JANN & REICHARD (2002), PACHECO (2004), BID/CLAD (2007)
Principais conceitos, enfoques teóricos e instrumentos da Contratualização de Resultados - Continuação.	Metodologia	Mesma do quadro anterior.
Discussão de casos práticos ilustrando a experiência internacional. Dificuldades existentes e soluções encontradas. Resultados da pesquisa da OCDE.	Discussão de casos. Discussão prévia em pequenos grupos e após, em plenária. Reflexão sobre os aprendizados de outros países em processos de reforma do Estado. Aplicação prática dos conceitos apresentados.	TROSA (2001) - Casos práticos. OCDE (2004).

Docente: Luiz Claudio Marques Campos

Dia 13 de outubro – Período da tarde: Propostas e experiências no Brasil I

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
A Contratualização de Resultados no âmbito das propostas de reforma do aparelho do Estado no Brasil.	Exposição dialogada.	MARE (1995), BRESSER PEREIRA (1998), PACHECO (2006), TORRES (2007) GALVÃO (2009a e 2009b).
Formatos tradicionais (Concessões e Convênios) e novos formatos: Contratos de Gestão (utilizados junto às Agências Reguladora e Executiva e Organizações Sociais), Termo de Parceria/ OSCIP e Parceria Público Privada. Diferenciação dos formatos e instrumentos legais pelos quais o Estado contrata resultados.	Exposição dialogada	

Dia 14 de outubro – Período da manhã: Propostas e experiências no Brasil I

Principais experiências em âmbito governamental: Governo Federal – INMETRO e Agências Reguladoras. Estado de Minas Gerais – Acordos de Resultados. Estado de São Paulo: Agências Reguladoras e políticas remuneratórias diferenciadas na área da Educação Município de São Paulo – nova legislação. Município de Santo André – Cartas Compromisso.	Exposição dialogada e destaque das particularidades de cada um dos casos: contexto da experiência, instrumentos de implantação, elementos inovadores e dificuldades. Aplicação prática dos conceitos apresentados.	FUNDAP (2005 e 2006), VILHENA (2006), TORRES (2007) e GALVÃO (2009a e 2009b).
---	---	---

Disciplina 3.4 – Monitoramento e avaliação de políticas e programas: conceitos, indicadores e técnicas de pesquisa

Docente: Paulo de Martino Jannuzzi

Ementa: O Ciclo de Formulação e Avaliação de Programas e a demanda por informação estruturada. Principais fontes de dados e pesquisas econômicas, sociais e ambientais (Seade, IBGE, Ministérios, etc). Indicadores Multicriteriais. Principais indicadores para elaboração de diagnósticos e monitoramento da conjuntura econômico, social e meio-ambiente. Indicadores Sintéticos. Conceitos básicos de Avaliação de Programas e Sistemas de Monitoramento Os métodos e técnicas de coleta de informações da Pesquisa Social empírica. Os delineamentos qualitativos – observação, entrevista, grupos focais- e quantitativos- fontes de dados secundários, pesquisa amostral, desenhos experimentais e quase-experimentais. Aspectos metodológicos acerca do plano amostral e desenho de questionários. Exercício prático de identificação de técnicas e análise de documentos metodológicos e relatórios de avaliação de programas.

Objetivos: Ao final do curso o aluno deverá demonstrar conhecimento sobre as principais fontes de dados e indicadores para subsidiar o Ciclo de Políticas Públicas e sobre os principais delineamentos metodológicos qualitativos e quantitativos da Pesquisa Social usados em projetos de Avaliação de Programas Públicos.

Disciplina 3.4 – Monitoramento e avaliação de políticas e programas: conceitos, indicadores e técnicas de pesquisa - Plano de Aulas
Docente: Paulo de Martino Januzzi

Temas	Metodologia	Bibliografia	
Dia 15 de outubro – Período da manhã			
O Ciclo de Formulação e Avaliação de Programas e a demanda por informação estruturada. Principais fontes de dados e pesquisas econômicas, sociais e ambientais (Seade, IBGE, Ministérios, etc). (4h)	Aula expositiva	<p>CARVALHO, S.N. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, 17(3-4): 185-197, 2003.</p> <p>JANNUZZI, P.M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. Revista do Serviço Público. Brasília 56(2):137-160, abr/jun 2005.</p> <p>JANNUZZI, P.M.; CAVATI SOBRINHO, H. Informação econômica no Sistema Estatístico Brasileiro. Bahia Análise & Dados. 15(1):75-90, 2005.</p> <p>JANNUZZI, P.M. Introdução aos Métodos da Pesquisa Social: notas de aula. Campinas, 2009.</p>	
Dia 15 de outubro – Período da tarde			
Principais indicadores para elaboração de diagnóstico e monitoramento da conjuntura econômica, social e meio-ambiente. Indicadores Sintéticos. IDH, IPRS, IPVS, IDEB, IDESP. Indicadores Multicriteriais. Noções para estruturação de Sistema de Indicadores de Monitoramento de Programas Públicos (4h)	Aula expositiva		
Dia 16 de outubro – Período da manhã			
Conceitos básicos de Avaliação de Programas e Sistemas de Monitoramento. As Pesquisas de Avaliação do TCU. (2h)	Aula expositiva		
Dia 16 de outubro – Período da manhã/tarde			
As técnicas quantitativas: a pesquisa amostral: aspectos relacionados ao tamanho da amostra e plano amostral, desenho de questionário, execução de campo, imputação, plano tabular. Pesquisas de satisfação de usuários. Experimento, quase-experimento e desenhos relacionados. (4h)	Aula expositiva		
Dia 16 de outubro – Período da tarde			
As técnicas qualitativas de levantamento: observação, entrevista e grupos focais. Apresentação de algumas pesquisas de Avaliação de Programas Sociais no Brasil (2h)	Aula expositiva		

Bibliografia Complementar

CARLEY, Michael. **Indicadores sociais: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

COHEN, E. & FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DEDDECA, Cláudio. Conceitos e estatísticas básicas sobre mercado de trabalho. In: Oliveira, C. A. B. *et al.* **Economia & Trabalho: textos básicos**. Campinas. Ed. Inst. Economia/UNICAMP, 1998.

- HAKKERT, Ralph. **Fontes de dados demográficos**. Belo Horizonte, ABEP, 1996. www.abep.org.br
- FEIJÓ, C. *et al.* **Para entender a conjuntura econômica**. Barueri, Manole, 2008, p.1-60.
- GUIMARÃES, J.R.S e JANNUZZI, P.M. IDH, Indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. **Revista Brasileira. Est. Urbanos e Regionais**, Salvador 7 (1):73-89, 2005.
- IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro, 2008.
- IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável Brasil 2008**. Rio de Janeiro, 2008, 2-31
- IPEA. **Boletim de Políticas Sociais**. Brasília, 2008.
- IPEA. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento**. Brasília, 2007.
- JANNUZZI, P.M. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos básicos para uso na avaliação e formulação de políticas**. Campinas: Alínea 2001, p.11-63.
- MENDONÇA, L. E.; SOUTO DE OLIVEIRA, J. Pobreza e desigualdade: repensando pressupostos. **Observatório da Cidadania**. Rio de Janeiro, n. 5, 2001.
- NAÇÕES UNIDAS. **Handbook of Social Indicators**. New York, 1989. http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_49E.pdf
- RATTNER, H. Indicadores sociais e planificação do desenvolvimento. www.abdl.org.br/rattner.
- ROCHA, S. **Pobreza: do que se trata afinal**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p.43-76.
- SCANDAR NETO, W. J. *et al.* Sistema de indicadores ou indicadores sintéticos: do que precisam os gestores de programas sociais. In: Jorge Luiz Teles, Cláudia Tereza Signori Franco. **Educação na diversidade: como indicar as diferenças?** Brasília: Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade/MEC, 2006.
- SEADE. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Estadual de Acompanhamento**. São Paulo, 2006.
- WORTHERN, B.R. *et al.* **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Ed.Usp, Ed. Gente, 2004, p.467-552 (capítulos 17 – Análise e interpretação de informações quantitativas e 18 – Análise e interpretação de informações qualitativas).

DIA 19 DE OUTUBRO – PERÍODO DA TARDE

AVALIAÇÃO FINAL DO MÓDULO III

CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO – EGAP-FUNDAP
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Módulo IV – Gestão Organizacional – 56 horas

Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos – 16h

Gestão por Processos e Indicadores de Desempenho Organizacional – 16h

Sistemas de Informação Gerencial para Monitoramento de Resultados – 16h

Gerenciamento de Custos – 8h

Ementa do módulo

1- Premissa

O desenvolvimento do módulo Gestão Organizacional, no âmbito do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas, considera que as políticas públicas são formuladas e implementadas no contexto de organizações que, para tanto, devem ser estudadas nos seus aspectos essenciais de funcionamento.

2- Objetivos do Módulo

Possibilitar que os participantes venham a conhecer os principais elementos do contexto organizacional em que são desenvolvidas as políticas públicas, capacitando-os também a implementar metodologias e operar instrumentos nas áreas de planejamento, gestão de processos, sistemas de informações e custos.

Dessa forma, o módulo deve desenvolver as necessárias capacidades para que cada participante possa participar da formulação de políticas públicas no contexto da sua respectiva organização, bem como atuar na sua implementação por meio de metodologias e instrumentos de planejamento organizacional, gestão de projetos que se desenvolvem no âmbito de processos organizacionais, culminando com o monitoramento e avaliação de desempenho a partir de indicadores produzidos por sistemas de informações que possibilitam, inclusive, o acompanhamento dos custos.

O trabalho ora desenvolvido visa garantir coerência dos conteúdos das disciplinas com os objetivos do módulo, bem como articulação com os demais módulos do curso.

3- Conteúdos

O módulo foi concebido tendo em vista o encadeamento lógico das disciplinas. Assim é que a disciplina Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos inicia o módulo com a apresentação dos conceitos gerais acerca das organizações e seu planejamento, permitindo que as demais disciplinas aprofundem o tratamento de determinados conceitos, metodologias e instrumentos, na forma a seguir apresentada.

Disciplina 4.1– Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos (16 horas)

A disciplina abordará, de início, os conceitos de organizações, redes de organizações e respectivos contextos. A partir deste ponto, serão apresentadas metodologias de planejamento e gerenciamento de projetos incluindo BSC, Quadro Lógico e PMBOK.

Disciplina 4.2 – Gestão por Processos e Indicadores de Desempenho Organizacional (16 horas)

Nesta disciplina serão apresentados os conceitos de processos organizacionais, metodologia para sua análise e redesenho, concluindo com o tratamento de indicadores de desempenho organizacional.

Disciplina 4.3 – Sistemas de Informações Gerenciais para Monitoramento de Resultados (16 horas)

Serão desenvolvidos os conceitos de sistemas de informações, observados os casos da administração pública brasileira, com ênfase do estado de São Paulo, permitindo o entendimento dos principais elementos componentes dos sistemas, complementando a disciplina anterior no que tange à produção e acompanhamento de indicadores.

Disciplina 4.4 – Gerenciamento de Custos (8 horas)

O módulo se completa com a apresentação dos conceitos fundamentais de custos, essenciais para a orçamentação e acompanhamento de projetos. Para esta finalidade, serão considerados os sistemas de informações orçamentárias e financeiras do estado de São Paulo, com destaque para o SIAFEM. Serão estudados os métodos de custeio de absorção e custeio baseado em atividades – ABC.

4- Metodologia

De forma geral, as disciplinas serão desenvolvidas por meio de aulas dialogadas, pesquisas de documentos e sistemas via internet, discussão de casos e realização de exercícios individuais e em grupo.

Disciplina 4.1- Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos • Docente – Fernando Pacini**Dia 21 de outubro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Apresentação da disciplina	Exposição	
Organizações Públicas: cultura organizacional contexto tendências e mudanças	Exposição dialogada	
Planejamento estratégico organizacional: missão visão objetivos estratégicos análise SWOT	Exposição dialogada Apresentação de exemplos	
Qualidade no setor público: foco no cidadão	Exposição dialogada	
Acompanhamento e avaliação de programas e projetos – BSC foco financeiro foco no cliente processos internos aprendizado e crescimento	Exposição dialogada	

Dia 21 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologias	Bibliografia
Políticas públicas e programas de governo	Exposição dialogada	
Programas, projetos e atividades Conceitos básicos Projetos – ciclo de vida dos projetos	Exposição dialogada	
O método do quadro lógico	Exposição dialogada Exemplo de aplicação	
Exercício de aplicação – trabalho em grupos – Quadro lógico	Trabalho em sub-grupos	

Dia 22 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Apresentação dos trabalhos de grupos da atividade anterior	Plenária	
Elaboração de projetos: PMBoK os 10 passos para elaboração de projetos	Exposição dialogada	
Exercício de Aplicação – Elaboração de proposta de projeto Composição dos grupos Orientações para a execução do trabalho	Exposição dialogada	
Exercício de aplicação: Elaborar uma proposta resumida de projeto Preparação para apresentação em reunião plenária	Trabalho em sub-grupos	

Dia 22 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Exercício de aplicação – Apresentação dos Trabalhos dos grupos	Plenária	
Funções dos gestores de projetos – papeis e competências requeridas	Exposição dialogada	
Síntese da disciplina	Exposição dialogada	

Disciplina 4.2 – Processos e Indicadores de Desempenho Organizacional • Docente: Gabriela Lotta**Dia 23 de outubro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Apresentação da Disciplina	Aula expositiva	MINTZBERG, H. “Administrando governos, governando administradores”. Revista do Serviço Público, n. 4, Brasília: Enap, 1998.
Definição de Processos	Aula expositiva	
Gestão por Processos e Gestão Funcional	Aula expositiva	
O Papel do Gestor de Processos	Aula expositiva	

Dia 23 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Metodologias para Desenho e Redesenho de processos	Aula expositiva	DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Harvard Business Press e Editora Campus, 2ª edição. 1994. HAMMER, M. e Champy J. Reengenharia. Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição, 1994.
Exercício de aplicação: redesenho de processos	Exercício prático	
Exercício de aplicação: redesenho de processos - Continuação	Exercício prático	
Apresentação dos resultados do exercício e observações finais	Aula dialogada	

Dia 26 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Atividades/Técnica	Bibliografia
Gestão das Organizações Públicas com foco em resultados	Aula expositiva	CARDOSO, Regina Luna Santos. <i>Elaboração de indicadores de desempenho institucional e organizacional no setor público: técnicas e ferramentas</i> . São Paulo: FPFL/Cepam, 1999. GIANESI, I.G.N. <i>Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente</i> . São Paulo: Atlas, 1996.
Mensuração de resultados no setor público: possibilidades, limites e dificuldades	Aula expositiva	
Indicadores na gestão de processos	Aula expositiva	
Indicadores de nível de serviço e Benchmark	Aula expositiva	

Dia 26 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Atividades/Técnica	Bibliografia
Indicadores de nível de serviço e Benchmark – Continuação	Aula expositiva	CARDOSO, Regina Luna Santos. <i>Elaboração de indicadores de desempenho institucional e organizacional no setor público: técnicas e ferramentas</i> . São Paulo: FPFL/Cepam, 1999. GIANESI, I.G.N. <i>Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente</i> . São Paulo: Atlas, 1996.
Exercício: construção de indicadores de processos	Exercício aplicado	
Exercício de aplicação: construção de indicadores de processos – Continuação	Exercício aplicado	
Apresentação dos resultados do exercício e observações finais	Aula dialogada	

Disciplina 4.3 – Sistemas de Informação Gerencial para Monitoramento de Resultados • Docente: José Carlos Vaz**Dia 27 de outubro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Visão conceitual dos sistemas de informação	Aula dialogada com exemplos nas áreas temáticas prioritárias do curso	LAUDON, Kenneth. LAUDON, Jane Price. Sistemas de Informações Gerenciais. Rio de Janeiro: Pearson, 2006.
Pesquisa sobre exemplos de sistemas na administração pública brasileira	Exercício em grupo (pesquisa em materiais escritos e internet)	
Plenária do exercício	Destaques dos grupos Comentários do professor	

Dia 27 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Sistemas de informação no Governo do Estado de São Paulo	Entrevista ao vivo com convidado de algum órgão do governo do estado para apresentação dos principais sistemas integrados (C)	
Preparação do exercício	Professor dá orientações para grupos, articulando questões com conteúdo das falas do entrevistado	
Exercício: avaliação dos sistemas de informação do Governo do Estado	Discussão em grupo, com acompanhamento. Ao final professor apresenta pontos principais de avaliação	

Dia 28 de outubro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Os sistemas de informação gerencial, o monitoramento de resultados e a medição de desempenho organizacional na perspectiva da cadeia de impactos	Aula dialogada	BONNEFOY, Juan Cristóbal, ARMIJO, Marianela. Indicadores de desempenho en el sector público. ILPES/CEPAL, 2005. Disponível em http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf
Sistemas articulados multinível: painéis de controle e BSC	Apresentação de exemplos Internet; PPT Telas de Sist. Acomp Projetos e Sist Acomp. Processos Organiz.; incluir sistemas da Secr. Gestão e Educação)	
Montagem de sistema de medição estruturado: O processo de implantação de sistemas de para monitoramento de resultados e do desempenho organizacional	Aula dialogada	

Dia 28 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Trabalho em grupo: elaboração de projeto conceitual de sistema de monitoramento de resultados e do desempenho organizacional para uma organização pública estadual de São Paulo.	Trabalho em grupos com acompanhamento Computadores para os grupos; Caderno com exercício	
Plenária de encerramento (17h30)	Grupos apresentam destaques. Professor faz comentários	

Bibliografia complementar:

FOUNTAIN, Jane. Construindo um Estado virtual: tecnologia da informação e mudança institucional. Brasília, ENAP, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 8 ed. São Paulo: Atlas, 20

Disciplina 4.4 – Gestão de Custos • Docente: Armando Catelli**Dia 29 de outubro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
- Conceitos Básicos de Custos e as diferenças com a Execução Orçamentária - Conceito de Contabilidade e Contabilidade de Custos - O papel da Contabilidade Governamental	Exposição	Contabilidade de Custos- Eliseu Martins
- Exemplos de apuração de Componentes de Custos extraídos da Contabilidade nos módulos orçamentário e extraorçamentário	Exposição dialogada com exemplos	Material de Apoio
- Exercícios da matéria dada	Trabalho em grupo	Material de Apoio
- Correção do exercício	Exposição	Material de Apoio

Dia 29 de outubro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
- Tipos de Custos e Sistemas de Custeio - Custeio por Absorção – Conceitos	Exposição	Material de Apoio
- Exemplo de aplicação do Custo por Absorção	Exposição	Material de Apoio
- Exemplo de aplicação do Custo por Absorção	Exposição	Material de Apoio
- Exercício da matéria dada	Trabalho em grupo	Material de Apoio

DIA 30 DE OUTUBRO – PERÍODO DA TARDE**AVALIAÇÃO FINAL DO MÓDULO IV**

CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO – EGAP-FUNDAP
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Módulo V – Práticas Gerenciais – 40 horas

Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – 12h

Palestra GRP – 4h

Gestão de Pessoas – 8h

Negociação Estratégica de Políticas Públicas – 16h

Objetivo: Dialogar como a inseparabilidade entre planejamento e gestão se desdobra também em Políticas Públicas. O primeiro como o viabilizador dos resultados esperados de um período de gestão e o segundo como a concretização do plano estratégico. Concretização que se traduz em projetos estratégicos onde são necessárias decisões de governo que fixem os compromissos de gestão. Esses compromissos perpassam necessariamente pelos procedimentos de negociação. Plataformas de negociação como processos articuladores e implementadores de políticas públicas.

Disciplina 5.1 – Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação

Docente: Agnaldo do Carmo Lopes / Andréa Correa Silva

Dia 03 de novembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<p>Apresentação do docente. Apresentação do programa: objetivos, conteúdo, metodologia, exercícios de aplicação, apostila, bibliografia, sites, etc.</p>		<p>ANDERSON, Chris. A Cauda Longa. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2006</p> <p>BERNARDES, Roberto (organizador). Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento. Editora Saraiva. São Paulo, 2007</p>
<p>As eras econômicas A liderança do fator conhecimento, traz a predominância do intelecto sobre o músculo.</p>	Aula expositiva dialogada.	<p>BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Editora Bookman. Porto Alegre, 2002.</p> <p>Carlos, José A., Apostila Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público, Programa de Desenvolvimento Gerencial. Fundap. São Paulo, 2009.</p>
<p>O conhecimento em detalhe Características marcantes do conhecimento invisível e intangível, seu compartilhamento e como substitui outros ativos.</p>	Aula expositiva dialogada.	<p>CASTELLS, Manuel. A Sociedade Em Rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume I. Editora Paz e Terra, 1999.</p> <p>CAVALCANTI, Marcos e NEPOMUCENO, Carlos. O Conhecimento em Rede: Como Implantar Projetos de Inteligência Coletiva. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2007</p>
<p>O valor do conhecimento Comparativo dos ativos tangíveis e intangíveis e seu crescimento na atualidade</p>	Aula expositiva dialogada. Exercício 1 - Enxergando o invisível Trabalho em grupo	<p>CHRISTENSEN, Clayton M. O Futuro da Inovação: Usando as Teorias da Inovação para Prever Mudanças no Mercado. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2007</p>

Dia 03 de novembro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Por que ele se tornou decisivo Conhecimento como principal fator de produção do século XXI	Aula expositiva dialogada.	DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação; Porque só a tecnologia não basta na era da informação. Editora Futura. São Paulo, 1998. DAVENPORT, Thomas H e Prusak, Laurence. Conhecimento Empresarial; Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1998. DUMONT, Danilo M., RIBEIRO José A. e RODRIGUES, Luiz A. Inteligência Pública na Era do Conhecimento. Editora Revan, Rio de Janeiro, 2006 FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches Fresneda. Texto base para apresentação feita no Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. Fundap. São Paulo, Outubro de 2004.
Gestão do conhecimento no serviço público O descompasso entre problemas, cada vez mais complexos e interligados, e a capacidade de resposta ágil e adequada pelo setor público.	Aula expositiva dialogada.	
Do dado ao conhecimento Entendendo o caminho da sofisticação.	Aula expositiva dialogada. Exercício 2 – Dado ou informação? Trabalho em grupo.	
Web 2.0 Inteligência coletiva, o modelo muitos para muitos da web 2.0 e os recursos gratuitos oferecidos pelas ferramentas sociais.	Aula expositiva dialogada.	

Dia 04 de novembro – Período da manhã

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Métodos e técnicas Alguns métodos e técnicas para estímulo à criação e compartilhamento de conhecimento organizacional.	Aula expositiva dialogada.	HAMEL, Gary e BREEN, Bill. O Futuro da Administração. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2007 NICOLESCU, Basarab. O Manifesto da Transdisciplinaridade. São Paulo. Editora Triom, 1999. NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.
O que vem por aí Mostra das algumas experiências de inovações de TI em desenvolvimento.	Aula expositiva dialogada. Exercício 3 – Mudança de Paradigma. Trabalho em grupo.	

Bibliografia Complementar

- GREENFIELD, Adam. *Everyware: The Dawning Age of Ubiquitous Computing*. Publisher: Peachpit Press, 2006
- LIBERT, Barry e FAULK Rick. *Barack, Inc.: Winning Business Lessons of the Obama Campaign*. Publisher: FT Press, 2009
- MILLER, Michael. *Cloud Computing: Web-Based Applications That Change the Way You Work and Collaborate Online*. Publisher: Que, 2008
- PRAHALAD, C. K. e KRISHNAN, M. S. *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*. Publisher: McGraw-Hill Osborne Media, 2008
- STONE, Biz. *Blogging: Genius Strategies for Instant Web Content*. Publisher: New Riders, 2002
- VOSSSEN, Gottfried e HAGEMANN Stephan. *Unleashing Web 2.0: From Concepts to Creativity*. Publisher: Morgan Kaufmann, 2007

Disciplina 5.3 – Negociação Estratégica de Políticas Públicas – 16h

Docente: Dra. Sandra Inês Baraglio Granja

Carga Horária 16h

Objetivo: Dialogar como a inseparabilidade entre planejamento e gestão se desdobra também em Políticas Públicas. O primeiro como o viabilizador dos resultados esperados de um período de gestão e o segundo como a concretização do plano estratégico. Concretização que se traduz em projetos estratégicos onde são necessárias decisões de governo que fixem os compromissos de gestão. Esses compromissos perpassam necessariamente pelos procedimentos de negociação. Plataformas de negociação como processos articuladores e implementadores de políticas públicas.

Disciplina 5.3 – Negociação Estratégica de Políticas Públicas • Docente: Sandra Inês Baraglio Granja**Dia 06 de novembro – Período da manhã**

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
Auto-apresentação do docente. Apresentação do programa: objetivos, conteúdo, metodologia, exercícios de aplicação, apostila, bibliografia.		
Definições e conceitos teóricos básicos para negociação: negociação como processo, definição de jogo social, recursos, atores, estratégia, contexto. Diferenciação entre negociação, mediação e arbitragem.	Exercício em duplas: “Tomando Chá com o Mestre Zen”.	
Estado de Negociação.	Exposição dialogada.	<ul style="list-style-type: none">○ BECK, U. A reinvenção da política. In: GIDDENS, Anthony et al. (Org.) <i>Modernização reflexiva</i>. São Paulo, UNESP, 1997.○ DROR, Yehezkel. <i>A Capacidade para governar – informe ao Clube de Roma</i>. São Paulo, Edições Fundap (Tradução de Carolina Andrade). 1999.
Apreciações situacionais para a negociação em PP.	Exercício em duplas: “O que você vê?”.	<ul style="list-style-type: none">○ MATUS, Carlos. <i>Adeus, señor presidente</i>. São Paulo: Fundap, 1996.○ _____. “O método PES”. In: HUERTAS, Franco (Org.) – <i>Entrevista com Carlos Matus: método PES</i>, São Paulo, Fundap (Tradução de Giselda B. Sauveur). 1996(a).○ _____. <i>Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi</i>. Tradução Giselda B. Sauveur. São Paulo, Fundap, 1996(b).○ _____. <i>Planificación de situaciones</i>. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1980.○ BOLAY, F.W. <i>Planejamento de projeto orientado por objetivos - Método ZOPP</i>. Tradução Markus BROSE. Recife: [s.n.], 1993. Convênio MIR/SDR/SUDENE-IICA-GTZ.

<p>Planejamento estratégico público agregado a negociação nas organizações públicas e a viabilização da gestão a ser operacionalizada.</p> <p>Estilos políticos de negociação.</p>	<p>Exposição dialogada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ MATUS, Carlos. Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo, Fundap (Tradução de Giselda B. Sauveur), 294 p. 1996. ○ SUSSKIND, L. et al. Dealing with an angry public: the mutual gains approach to resolving disputes. [S.l.]: Hardcover Free Press, 1996. ○ GTZ. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos: método ZOPP. Recife: GTZ/Sudene/ IICA, 1993.
<p>Consenso como ferramenta de construção de agenda pública.</p>	<p>Exposição dialogada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ CONSENSUS BUILDING INSTITUTE. “Win As Much As You Can” Teaching Note. Copyright © 1998, 2005 by the Consensus Building Institute. ○ _____. The Mutual Gains Approach to Negotiation: a four-step process. Cambridge, MA, USA. 2001(a). ○ _____. Overview of Multi-Stakeholder Consensus Building. Cambridge, MA, USA. 2001(b). ○ PON: <i>Program on Negotiation</i> at Harvard Law School, http://www.pon.harvard.edu/about/main/index.php3, ○ MIT: http://web.mit.edu/publicdisputes/ ○ BUTLER, C.T. Lawrence & ROTHSTEIN, A.. On Conflict and Consensus – A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking. 1987-2007. Disponível em <http://www.wandreilagh.com/consensus.pdf> Acesso em 12 de agosto, 2007.
<p>Limites do consenso.</p>	<p>Exposição dialogada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consensus Building Institute: http://www.cbuilding.org/ ○ http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl ○ http://www.negotiations.com/definition/agenda/

Dia 06 de novembro – Período da tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
<p>Atores na negociação das PP. A Interação estratégica entre os atores da Política Pública.</p>	<p>Textos curtos de apoio. Preparação para a Simulação. Exercício: “Matriz de Atores em Negociação”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ MATUS, Carlos. <i>Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi</i>. São Paulo, Fundap (Tradução de Giselda B. Sauveur), 294 p. 1996. ○ _____. Teoria do Jogo Social. São Paulo: Fundap, 2005. 524p. ○ _____. Jogos e Técnica do Desenho de Jogos. São Paulo: Fundap, 2001. 56p. ○ DAVIS, M. D. Teoria dos Jogos. Tradução Leônidas Hegenberg e Octanny S. da Mota. São Paulo: Cultrix, 1973. ○ MUNCK, Gerardo L. Formação de atores, coordenação social e estratégia política: problemas conceituais do estudo dos movimentos sócias. Dados: Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 105-125, 1997. ○ RUAS, M. G. Análise de Política Públicas: Conceitos Básicos In: O Estudo da Política: Tópicos Seleccionados ed. Brasília: Paralelo 15, 1998.
<p>Redes de Capital Social.</p>	<p>Exposição dialogada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ BOURDIEU, Pierre. “O capital social – notas provisórias”. In: Nogueira, M. A e A. Catani (orgs) Pierre Bourdieu: escritos de educação. Capítulo III. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. ○ COLEMAN, James. “Social Capital in the Creation of Human Capital”. In: American Journal of Sociology, n. 94. 1998.
<p>PP e as negociações organizacionais. <i>Joint-Up Government</i>: negociações matriciais para implementação de PP. Negociação como viabilizadora da governança integrada entre órgãos de governo e de parceiros.</p>	<p>Exercício: “Entrelaçamento, intersetorialidade de Políticas Públicas”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ GALBRAITH, John Kenneth. La anatomia del poder. México: Edivisin, 1986. ○ POLLITT, C. (2003). Joined-up Government: A Survey. In: Political Studies Review: vol.1, pp. 31-46.

Negociação e Vocabulário.		<ul style="list-style-type: none"> ○ HABERMAS, Jürgen. “Notas Programáticas para Fundamentação de uma Ética do Discurso”; in <i>Consciência Moral e Agir Comunicativo</i>; trad. Guido A. Almeida. - Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. ○ HIRSCHMAN, Albert O. Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados. São Paulo: Perspectiva, 1973.
Vocalização do consenso.	Exercício em duplas: “Rodadas em 2 minutos”.	<ul style="list-style-type: none"> ○ HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa Madrid: Taurus, 2001. v. 2. ○ HAJER, Maarten A. Ordering through Discourse, Chapter 12 in: Michael Moran et al. (eds.) <i>The Oxford Handbook of Public Policy</i>, pp. 249-266 (with David Laws). 2006. ○ _____. Policy and Practice, Chapter 19 in: Michael Moran et al. (eds.) <i>The Oxford Handbook of Public Policy</i>, pp. 407-422 (with David Laws). 2006. ○ _____. Doing Discourse Analysis: Coalitions, Practices, Meaning, in: M. van den Brink & T. Metzger (eds.) <i>Words matter in policy and Planning – Discourse Theory and Method in the Social Sciences</i>, Netherlands Geographical Studies 344, Utrecht: KNAG / Nethur, pp. 65-74. 2006. ○ _____. Setting the Stage: A Dramaturgy of Policy Deliberation. <i>Administration and Society</i>, 36 (6), pp. 624-647.
Estratégias.	Exposição dialogada sobre várias estratégias para articulação e implementação de PP.	<ul style="list-style-type: none"> ○ FEHR, E. & GÄCHTER. “Cooperation and Punishment in Publics Good Experiments”, in <i>The American Economic Review</i>, vol. 90, nº 4, set. 2000(a). ○ _____ & _____. “Fairness and Retaliation”, in <i>Journal of Economics Perspectives</i>, 14, pp. 159-181, 2000(b). ○ TZU, Sun. A arte da guerra. Tradução Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM. 2002. (Coleção L& PM Pocket). ○ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1991.

Dia 09 de novembro – Período da manhã/tarde

Conteúdo Programático	Metodologia	Bibliografia
A simulação da realidade permite o domínio de ferramentas de negociação, propiciando aos participantes a oportunidade de reflexão sobre o significado da performance dos atores. Análise da natureza dos conflitos existentes na negociação e as possíveis alternativas de encaminhamento de estratégias para viabilização de PP.	Divisão em grupos. Distribuição de papéis. Discussão e simulação da Política Pública.	<ul style="list-style-type: none">○ Programas de Governo do Estado de São Paulo.
Negociação de situações-problemas em políticas públicas para que os atores/jogadores desenhem suas estratégias.	Simulação. Exercício pedagógico e explicativo para um vasto espectro de situações cotidianas da gestão pública em que os interesses dos jogadores podem coincidir ou divergir.	<ul style="list-style-type: none">○ GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. Brasília: IPEA, 2001. Janeiro (Texto para discussão, n. 776).○ COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. Avaliação de projetos sociais. 3. Ed. Petropolis-RJ: Vozes, 2001.
Após a dinâmica será realizado o “ <i>Strategic Clinic</i> ” onde o grupo que simulou recebe sugestões dos outros participantes, como se fossem consultores.	Mediação pelo professor de forma dialogada. <i>Strategic Clinic</i> .	

DIA 10 DE NOVEMBRO – PERÍODO DA TARDE**AVALIAÇÃO FINAL DO MÓDULO V**

Bibliografia básica:

MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. São Paulo, Martins Fontes. 1996

RAIFFA, H. *The Art and Science of Negotiation*. - Cambridge (Ma): Harvard U. P. 1982. Ed. mexicana *El Arte y la Ciencia de la Negociación*; trad. Guillermo Cardenas. - México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1996.

SHMUELI, Deborah; ELLIOTT, Michael; KAUFMAN, Sanda. Frame changes and the management of intractable conflicts. *Conflict Resolutions Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 207-218, winter 2006. Colloquy: Challenges to Intractability

SUSSKIND, Lawrence, MCKEARNAN, Sarah & THOMAS-LARMER, Jennifer. *The Consensus Building Handbook*, Sage Publishers, Thousand Oaks, California, 1999.

Bibliografia complementar:

COHEN, Herb. *Você pode negociar tudo!: como preparar e aperfeiçoar suas habilidades de negociação*. Rio de Janeiro, Elsevier; São Paulo, HSM Management (Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra), 2005

RAPOPORT, Anatol. *Lutas, jogos e debates*. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1980

SCHELLING, Thomas C. *La Estrategia del conflicto*. 1.ed, Harvard University Press, 1960

URY, William. *Supere o não – negociando com pessoas difíceis*. Rio de Janeiro, Best Seller, 1990

“Muito além do não”. In: *Revista HSM Management*, São Paulo, HSM, nº 15, p. 6-11, jul.-ago, 1999

VON CLAUSEWITZ, Karl. *De la guerra*. Barcelona, Mateu 1972

WAAL, Frans B.M. de. *Chimpanzee politics, power and sex among apes*. Baltimore, John Hopkins University Press, 1989

Bibliografia: Teoria dos Jogos

DAVIS, M. D. *Teoria dos Jogos*; trad. Leonidas Hegenberg e Octanny S. da Mota. - São Paulo: Cultrix, 1973.

FIANI, R. *Teoria dos Jogos*. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NASAR, S. *Uma Mente Brilhante*; trad. Sérgio M. Rego. -Rio de Janeiro: Record, 2002.

NASH, J. “The Bargaining Problem”, in KUHN, H. & NASAR, S. *The Essential John Nash*. - Princeton: PUP, 2002.

_____. “Two-Person Cooperative Games”, in KUHN, H. & NASAR, S. *The Essential John Nash*. - Princeton: PUP, 2002.

Von NEUMANN, J. & MORGENTHAU, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. - Princeton: PUP, 1953.

SHUBIK, M. *Game Theory in the Social Sciences*. - Cambridge (Ma.): MIT, 1982. Ed. mexicana *Teoría de Juegos en las Ciencias Sociales*; trad. Catalina D. Reyes. - México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1992.

SIMONSEN, M. H. “Teoria dos Jogos”. *Ensaio Econômico*, nº 159, pp. 1-74. - Rio de Janeiro: FGV, 1990.

Webliografia:

Teoria dos Jogos: <http://br.geocities.com/discursus/tjcf/131tjcf.html>

ANEXO III — CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS MÓDULOS E DISCIPLINAS

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO CURSO DE FORMAÇÃO PARA A CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS - 2009

Dia da Semana	2°	3°	4°	5°	6°	S	D	2°	3°	4°	5°	6°	S	D	2°	3°	4°	5°	6°	S	D	2°	3°	4°	5°	6°	S	D	2°	3°	4°	5°	6°	S	D
Setembro	31/ago	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2		
manhã	Disc 1.1	Disc 1.3	Disc 1.3	Disc 1.1	Disc 1.1				Disc 1.3	Disc 1.1	Est. Dirig	escolha vagas			Disc 2.2	Disc 2.2	Disc 2.3	Disc 2.4			Disc 2.4	Disc 2.5	Disc 2.5	Disc 2.6	Disc 2.7			Est. Dirig	Seminário	Disc 3.1	Disc 3.1	Disc 3.1			
tarde	Disc 1.2	Disc 1.2	Disc 1.2	Disc 1.3	Disc 1.2				Disc 1.3	Trab Mód I	Avaliação	Seminário			Disc 2.1	Disc 2.2	Disc 2.2	Disc 2.3	Disc 2.4			Disc 2.4	Disc 2.5	Disc 2.5	Disc 2.6	Disc 2.7			Avaliação	Seminário	Disc 3.1	Disc 3.1	Disc 3.1		
Outubro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
manhã								Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2			Disc 3.3	Disc 3.3	Disc 3.4	Disc 3.4			Est. Dirig	Seminário	Disc 4.1	Disc 4.1	Disc 4.2			Disc 4.2	Disc 4.3	Disc 4.3	Disc 4.4	Est. Dirig			
tarde								Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2	Disc 3.2			Disc 3.3		Disc 3.4	Disc 3.4			Avaliação	Seminário	Disc 4.1	Disc 4.1	Disc 4.2			Disc 4.2	Disc 4.3	Disc 4.3	Disc 4.4	Avaliação			
Novembro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
manhã								Disc 5.1	Disc 5.1	Disc 5.2	Disc 5.3			Disc 5.3	Est. Dirig	Form Esp	Form Esp	Form Esp			Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp				Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp			
tarde								Disc 5.1	GPR	Disc 5.2	Disc 5.3			Disc 5.3	Avaliação	Form Esp	Form Esp	Form Esp			Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp				Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp			
Dezembro	30/nov	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
manhã	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Avaliação																														
tarde	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Form Esp	Avaliação																														

Disciplina 1.1 - Sociedade e Estado no Mundo Contemporâneo	Módulo I (Estado, Economia e Sociedade)	Disciplina 3.1 - Modelos de Políticas Públicas	Módulo III (Gestão de Políticas Públicas)
Disciplina 1.2 - Economia Brasileira e o Contexto Internacional		Disciplina 3.2 - Planejamento Estratégico Público	
Disciplina 1.3 - Gestão Pública Contemporânea		Disciplina 3.3 - Políticas Públicas e Contratualização de Resultados	
Disciplina 2.1 - Gestão Estratégica de Políticas Públicas (palestra)	Módulo II (Estado de São Paulo: Perfil Socioeconômico, Estrutura de Governo, RH e Legislação Básica)	Disciplina 3.4 - Monitoramento e avaliação de Políticas Públicas e Programas: conceitos, indicadores e técnicas de pesquisa	Módulo IV (Gestão Organizacional)
Disciplina 2.2 - Estado de São Paulo: desafio e perspectivas		Disciplina 4.1 - Gestão por Processos e Indicadores de Desempenho Organizacional	
Disciplina 2.3 - Macroestrutura do Setor Público Paulista		Disciplina 4.2 - Sistemas de Informação Gerencial para Monitoramento de Resultados	
Disciplina 2.4 - Legislação Básica para a Ação Governamental		Disciplina 4.3 - Planejamento e Gerenciamento de Programas e Projetos	
Disciplina 2.5 - Sistema de Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira do ESP		Disciplina 4.4 - Gerenciamento de Custos	Módulo V (Práticas Gerenciais)
Disciplina 2.6 - Política de Recursos Humanos no ESP		Disciplina 5.1 - Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação	
Disciplina 2.7 - Suprimentos no ESP		Disciplina 5.2 - Gestão de Pessoas	
		Disciplina 5.3 - Negociação Estratégica de Políticas Públicas	
		Palestra GRP	

Feridos

FORMAÇÃO ESPECÍFICA

SEMINÁRIOS (FORMAÇÃO ESPECÍFICA)

ABERTURA: 31 DE AGOSTO

Escolha das áreas do Estudo Aplicado

DOCENTES

Agnaldo do Carmo Lopes

Engenheiro Civil e Mestre em Engenharia de Computação, é Especialista em Informática da PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo onde atua desde 1982 em Tecnologia da Informação, compreendendo a negociação, projeto, gerenciamento e implantação de sistemas de informação, supervisão de equipes, liderança de grupos. Gerenciamento do desenvolvimento e implantação de plano estratégico de informação em órgãos da administração pública, envolvendo planejamento de curto, médio e longo prazo e estudo de alternativas com mensuração de custos e benefícios.

Andréa Correa

Mestre em Gerenciamento de Sistemas de Informação pela Pontifícia Universidade Católica (PUC/Campinas), e especialista em Design de Hipermídia e Design Instrucional para Educação On-line é Técnica em Desenvolvimento Organizacional da Fundap atuando na área de Design e Novas Tecnologias para Educação. Está cursando o Mestrado em Design no SENAC onde pesquisa o design de cursos em Mundos Virtuais. Também é docente da Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP.

Armando Catelli

Possui doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1972). Atualmente é professor titular da Universidade de São Paulo e Professor da Universidade Federal do Ceará. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis. Atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão, Decisão, Eficiência, Eficácia Organizacional.

Aurílio Sergio Costa Caiado

Doutor em Economia pelo Instituto de Economia da Unicamp (2002) e Mestre em Administração Pública pela EAESP/FGV (1991). É assessor Institucional da Fundap, professor da Universidade de Sorocaba e pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Carlos Alberto Monteiro de Aguiar

Graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas / EAESP. Vários cursos de Especialização no campo do planejamento e gestão públicos. Técnico da FUNDAP exercendo o cargo de Diretor de Planejamento e Gestão Pública.

Cláudio Cintrão Forghieri

57 anos, graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, onde também concluiu o Curso de Mestrado em Administração. Tem cursos de especialização na França e nos Estados Unidos da América. Foi professor da Fundação Getúlio Vargas, Secretário Adjunto da Fazenda do Estado de São Paulo, Secretário de Orçamentos da União e Diretor Financeiro da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista e da Fundap.

Clovis Bueno de Azevedo

Administrador público pela EAESP/FGV; sociólogo, mestre e doutor em ciência política pela USP; servidor público de carreira da PMSP, concursado no cargo de especialista em administração, orçamento e finanças públicas, atualmente prestando serviços à Fundap; professor do departamento de gestão pública da EAESP/FGV.

Christiane Simioni

Administradora de Empresas graduada pelo IMES – Instituto de Ensino Superior do Município de S. C. Sul, com Pós-Graduação (Lato Sensu) em Controladoria Governamental e Tecnologia da Informação pela PUC/SP. Atuação na área de controle interno na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, assessora técnica de gabinete na Secretaria da Cultura na área financeira e orçamentária. Docente no curso de pós-graduação na Fundação Álvares Penteado.

Daniela Magalhaes Prates

Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAC-USP) e mestrado e doutorado pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Desde 2003, é professora-doutora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), ministrando aulas de Economia Internacional nos cursos de graduação e mestrado no Instituto de Economia (IE) desta Universidade. Atua como pesquisadora do Centro de Conjuntura e Política Econômica (Cecon-IE), sendo responsável pela área de Balanço de Pagamentos, coordenando, no momento, uma pesquisa sobre o mercado de crédito brasileiro junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Fernando Assumpção Galvão

Administrador de Empresas, especializado em Planejamento Estratégico. Trabalhou com o Professor Carlos Matus na área de Planejamento Estratégico Situacional. Foi técnico e gestor da Fundap de 1976 a 2008. Consultor com experiência internacional – coordenador do Programa de Cooperação Técnica Internacional da Fundap.

Fernando Carlos Pacini

Economista pela FEA da USP, consultor autônomo na área de desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de recursos humanos, docente no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Fundap desde 2005 nos módulos de planejamento estratégico, gestão de projetos e gestão por processos.

Francisco Fonseca

É bacharel em ciências sociais (PUC/SP), mestre em ciência política (Unicamp) e doutor em história (USP). É professor de ciência política no curso de Administração Pública (graduação) e no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo na FGV/SP, e pesquisador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (Ceapg) na FGV/SP. É autor do livro “O Consenso Forjado - a grande imprensa e a formação da agenda ultraliberal no Brasil”, editora Hucitec, 2005, e organizador e um dos autores do livro “Controle Social da Administração Pública - cenário, avanços e dilemas”, editora Unesp, 2007. Coordenou a “Conferência Livre de Segurança Pública” (em junho de 2009) na FGV/SP, assim como convênios do Ceapg/FGV com o Ministério Público de São Paulo e com a Defensoria Pública de São Paulo (este, em fase de finalização).

Gabriela Spanghero Lotta

Graduada e mestre em administração pública pela Fundação Getulio Vargas e doutoranda em ciência política pela USP. É docente credenciada da Fundap e participa de projetos da Escola de Governo da - EGAP/Fundap para capacitação de servidores públicos. É também professora do Centro Universitário SENAC. Trabalha com formação, assessoria e pesquisa em políticas públicas para municípios, governos estaduais e ministérios.

Geraldo Biasoto Júnior

Diretor Executivo da FUNDAP. Doutor em Economia pelo Instituto de Economia da UNICAMP - 1995. Mestre em Economia, pelo IE da UNICAMP – 1988. Bacharel em Ciências Econômicas, pelo IE da UNICAMP – 1982. Diretor de Investimentos do Ministério da Saúde. Pesquisador em Economia do Setor Público e Economia da Saúde.

Geraldo di Giovanni

Sociólogo, fez mestrado e doutorado na USP, pós doutorado em Firenze, Italia, junto à AMELA –Associazione Mediterranea Latino Americana per la Ricerca. Professor e ex-diretor do Instituto de Economia da UNICAMP, é também pesquisador do NEPP-Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da mesma universidade.

Ivani Maria Bassotti

Graduada em Economia pela PUC – CAMP (1979), pós-graduanda em Administração, com ênfase em Recursos Humanos, pela PUC-CAMP (1980) e pós-graduada em Gestão Hoteleira pelo SENAC São Paulo (1997), Auditora Líder ISO 9000/9001 pelo Stat Matrix Institute (2003) e MBA em Controladoria da Gestão Pública pela FIPECAF – USP (2006).

José Carlos Vaz

Professor da Universidade de São Paulo - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, no curso de Gestão de Políticas Públicas (vice-coordenador do curso). Graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (1986), Mestrado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas SP (1995) e doutorado em Administração de Empresas - Sistemas de Informação pela Fundação Getúlio Vargas SP (2003). Tem experiência na área de Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: governo eletrônico, atendimento ao cidadão, inovações em gestão pública, desenvolvimento local, planejamento estratégico, governança e transparência.

José Renato de Campos Araújo

Professor-doutor na Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) coordenador do curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo, campus Leste. Realizou seu doutorado em Ciências Sociais no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da UNICAMP. Foi pesquisador do IDESP (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), atualmente é pesquisador do Observatório Interdisciplinar de Políticas Públicas (EACH/SP). Atua como professor universitário na área de Ciências Humanas (Sociologia, Teoria das Organizações, Metodologia Científica e Ciência Política) desde 1994 em diversas instituições de ensino superior de São Paulo. É parecerista da FAPESP e de diversas revistas científicas nacionais e internacionais.

Luiz Cláudio Marques Campos

Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo, mestre e doutorando em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Consultor técnico do Programa Estadual de DST/Aids de São Paulo e docente da Fundap.

Marcelo Ferreira Ferraz

Economista com pós-administração em Marketing pela FAAP. Especialização em Controladoria Governamental e Tecnologia da Informação pela PUC-SP. Assistente Técnico da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Foi gerente do projeto do Programa de Modernização do Controle Interno e da Administração Financeira (Promociaf) que implantou o sistema Sigeo no Estado de São Paulo.

Docente na Fundap desde 2002.

Marcelo Marinho Aidar

Graduado em Administração Pública EAESP-FGV. Mestre e Doutor em Administração de Empresas EAESP-FGV. Professor da EAESP-FGV Superintendente Técnico da Fundação Nacional da Qualidade – (2007 – 2009); Coordenador do Núcleo de Planejamento e Gestão do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP) – (2003 – 2007); Coordenador do Prêmio Nacional de Gestão da Saúde, com o apoio do Compromisso de Qualidade Hospitalar (CQH), Conselho Regional de Medicina –SP (CREMESP) e Associação Paulista de Medicina (APM) – (2003 – 2007);

Marco Antonio Carvalho Teixeira

Cientista Político com mestrado e doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É professor do Departamento de Gestão Pública da Fundação Getulio Vargas onde leciona as disciplinas Ciência Política, Políticas Públicas e Métodos de Pesquisa nos cursos de graduação e pós-graduação em administração pública. Nessa mesma instituição é pesquisador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG/FGV), onde desenvolve pesquisas sobre governos subnacionais com ênfase em temas como desenvolvimento local, Controle Social e Transparência pública, além de estudos acerca da ampliação da cidadania na relação entre Estado e Sociedade.

Marco Aurélio Nogueira

Professor Titular de Teoria Política da UNESP. Doutor em Ciência Política (USP), com pós-doutorado na Universidade de Roma (1984-1985), foi diretor da Editora Unesp (1987-1991) e da Escola de Governo e Administração Pública da Fundap, SP (1991-1995). Colaborador do jornal O Estado de S. Paulo, ensaísta e tradutor. Autor, dentre outros, dos livros Em defesa da política (São Paulo, Editora Senac, 2001), Um Estado para a sociedade civil. Temas éticos e políticos da gestão democrática (São Paulo, Cortez, 2004) e Potência, limites e seduções do poder (São Paulo, Editora Unesp, 2008).

Maria Emília Pacheco

Procuradora do Estado desde dezembro/1981. Especialista em Direito do Estado e Direito Constitucional Trabalhou na Assessoria Jurídica do Governo, na Assessoria Jurídica do Reitor da UNICAMP e na Assessoria Jurídica do Procurador Geral do Estado. Aposentou-se, no dia 08 de agosto passado, após 31 anos de serviço, como Procuradora do Estado Chefe da Consultoria Jurídica da Secretaria de Gestão Pública.

Mário Engler

Ingressou no serviço público estadual em 1979, atuando em diversas Secretarias (Agricultura, Fazenda, Procuradoria Geral do Estado, Casa Civil, Gestão Pública) e em Fundação (FUNAP), com atividades de assistência, assessoramento e direção, sempre ligada a área de recursos humanos. Atualmente ocupa o cargo de Coordenadora da Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Gestão Publicado Estado de São Paulo.

Maximino Loschiavo de Barros

Engenheiro de Produção pela EPUSP – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Curso de Especialização em Administração para Graduados – CEAG da EAESP. Diretor Técnico da FUNDAP de 2001 a 2007. Dirigiu e coordenou projetos de Consultoria Organizacional e Capacitação nacionais e internacionais.

Milan Wohland

Bacharel em direito pela USP, graduado em administração pública e mestre em administração pela EAESP/FGV. Técnico da Fundap e professor de política nos cursos de Economia e de Relações Internacionais, na Faculdade de Economia da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

Mônica Landi

Bacharel em Economia pela PUC/SP (1984), Mestre em Economia Política pela PUC/SP (1998) e Doutora em Energia pelo Programa Interunidades de Pós Graduação em Energia - IEE/USP (2006). Foi assessora técnica de gabinete, da Secretaria de Economia e Planejamento de outubro/95 a dezembro/06. É técnica da FUNDAP e professora da PUC/SP.

Nelson Marconi

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1987), mestrado em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1993) e doutorado em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (2001), tendo realizado bolsa sanduíche na Sloan School of Management, MIT - Boston (1999-2000). Atualmente é professor da Fundação Getúlio Vargas - SP e professor associado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Paulo Afonso Garcia

Administrador de empresas pela EAESP / FGV; pós-graduado em administração pela FEA / USP; trabalha no Governo do Estado desde 1986, inicialmente na Secretaria de Ciência e Tecnologia e posteriormente na Secretaria do Meio Ambiente, trabalhando com planejamento e orçamento desde 1996; ex-presidente da Fundação Florestal; foi professor nos cursos de Administração e Economia da FEA / PUC / SP; professor de cursos na FUNDAP desde 2002.

Paulo de Martino Jannuzzi

Professor da Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE, atualmente cedido à Fundação Seade/SP, aonde é Assessor Técnico da Diretoria Executiva. Tem mestrado em Administração Pública pela EAESP/FGV e doutorado em Demografia pela Unicamp.

Ricardo Bresler

Professor da FGV-Eaes; Coordenador do Programa de Iniciação à Pesquisa (PIP) do GVpesquisa; Pesquisador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (Ceapg) e Coordenador do projeto de pesquisa Gestão de Unidades Escolares (Gues) da rede pública.

Sandra Inês Baraglio Granja

Doutora pela Universidade de São Paulo (USP), tese na área de jogos, negociação e mediação de conflitos. Mestrado em Ciências Sociais, concentração em Sociologia Política pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Kursou o Tenth International Programme on the Management of Sustainability organizado pela Sustainability Challenge Foundation na Holanda. Leciona em cursos de pós-graduação e MBAs nos temas de negociação, jogos, planejamento estratégico, elaboração e gestão de projetos. Escreveu cursos de educação a distância na área de negociação e mediação. Vários artigos publicados.

Sandra Souza Pinto

Doutora em Administração de Empresas pela USP. Especialista em gestão de recursos humanos. Docente do módulo “Gestão de Pessoas”, do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG. Técnica da Fundap.

Vera Wolff Bava Moreira

Procuradora do Estado desde 1993, trabalhou durante quinze anos na Procuradoria Fiscal e, atualmente, encontra-se classificada na Consultoria Jurídica da Secretaria da Fazenda. Juíza do Tribunal de Impostos e Taxas - TIT no biênio 2006-2007. Pós-graduação em Direito Tributário na Escola Superior da Procuradoria Geral do Estado. Professora do Curso de Capacitação de Pregoeiros do Estado de São Paulo, na Fundap, desde 2005.

©2009

Fundação do Desenvolvimento
Administrativo **Fundap**