

SUMÁRIO

2	ENTREVISTA Maria Cecília Landim
5	DISTRITO FEDERAL
8	BAHIA
12	WWW. Para pesquisar na Internet
13	OPINIÃO Roberta de Alencar Santana Penedo
14	PARA
15	ARTIGO Alice Viana Soares
16	MINAS GERAIS
23	MATO GROSSO
24	PERNAMBUCO
27	OPINIÃO Ana Lúcia Alves da Silveira
28	RIO GRANDE DO SUL
30	SÃO PAULO
33	ACRE
34	PIAUÍ
36	SANTA CATARINA
38	RORAIMA
40	GOIÁS
42	PARANÁ
46	TOCANTINS
48	MARANHÃO
49	ALAGOAS
50	PARAÍBA
52	OPINIÃO Caio Marini
56	CEARÁ
58	PONTO DE VISTA Frederico Lustosa
60	ARTIGO Humberto Falcão Martins
67	OPINIÃO Fernando Luiz Abrucio

EDITORIAL

O Conselho Nacional de Secretários de Administração tem a satisfação de apresentar ao Brasil a revista *Governança e Desenvolvimento*, publicação semestral dirigida a pessoas interessadas em assuntos relacionados ao fortalecimento da governança estadual e em conhecer e aplicar novos métodos de gestão pública.

A revista *Governança e Desenvolvimento* vem preencher uma lacuna entre os periódicos de caráter técnico. Há muito os gestores públicos estaduais se ressentem da falta de uma publicação que se ocupe de defender os interesses dos estados e divulgar casos práticos de aperfeiçoamento da gestão estadual. Em função disso, o Governo federal e os governos municipais aparecem como os únicos entes federativos efetivamente voltados para a reforma e a modernização do Estado, com vistas ao seu bom funcionamento. Esta lacuna é particularmente prejudicial aos governos estaduais, defrontados, a partir da Constituição Federal de 1988 e dos programas de estabilização econômica dos anos 90, com toda uma série de novos e complexos desafios e responsabilidades.

Fazia-se imprescindível, portanto, criar uma publicação que possa se tornar um instrumento a serviço da solução de problemas concretos de gestão de organizações e de políticas estaduais, permitindo que experiências bem-sucedidas de gestão pública possam ser conhecidas, avaliadas e, se for o caso, adaptadas a situações específicas dos estados. Infelizmente, as publicações voltadas para a área pública até agora existentes ou se deixam contaminar pelo exagerado academicismo ou por uma focalização exagerada em temas nacionais, municipais e internacionais, negligenciando as boas práticas dos governantes estaduais brasileiros. Tais revistas pouco contribuem, portanto, para a inovação e o empreendedorismo na gestão pública.

A revista *Governança e Desenvolvimento* vem suprir essa série deficiência, contribuindo, assim, para ajudar os gestores estaduais brasileiros no encaminhamento de respostas às demandas da sociedade, bem como para a disseminação de valores como a inovação permanente e o empreendedorismo no setor público. O título realça o caráter da publicação, ou seja, uma revista voltada para discussões a respeito do aumento da capacidade de governança dos estados brasileiros e de seu papel no desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, evoca o fortalecimento de seu papel como entes federativos, através do estudo e análise de questões consideradas relevantes para cooperação intergovernamental e da apresentação de experiências concretas de aperfeiçoamento e modernização da gestão pública estadual.

Neste número, além de artigos técnicos mais densos, a revista traz contribuições dos diversos estados da Federação sobre experiências inovadoras no campo da gestão pública, além das seções permanentes. Esperamos que este primeiro número possa ser constantemente aperfeiçoado pela contribuição dos membros deste CONSAD.

Boa leitura!

“O Consad fortalece os p



Maria Cecília Landim (foto) fixou residência em Brasília em 1988, na esteira das transferências das autarquias para o DF. Funcionária aposentada da Previdência, foi consultora do BID e do Ministério da Administração. Em 2000, assumiu a Secretaria de Gestão Administrativa do Distrito Federal. (onde permanece como titular).

Administradora por formação, especializada em gestão de RH e planejamento estratégico, diz que sua maior realização à frente da pasta está no programa Na Hora (mais detalhes nesta edição). "Ainda gostaria muito de implantar um sistema de gestão voltado para resultados e fortalecer a prestação de serviços pelos meios eletrônicos", revela. "Mudar uma cultura arraigada e instituir uma nova mentalidade no serviço público é nosso maior desafio."

Depois de dois anos como presidente do Consad, Maria Cecília faz um balanço de sua gestão na entrevista a seguir:

Qual é a missão do Consad?

O CONSAD é o órgão que congrega as secretarias de administração dos governos estaduais. Tem como missão proteger os interesses da administração pública brasileira através da troca de informações e da mobilização dos secretários. Ele se pauta pelo fortalecimento dos princípios do federalismo. No âmbito do CONSAD, temos um fórum que se reúne trimestralmente para discutir os principais problemas que tocam a gestão pública. Trazemos as experiências de todo o Brasil, para que possamos disseminar as boas práticas da gestão. Com esse compartilhamento, pre-

tendemos que a redução dos custos da máquina pública possa revertida em políticas sociais. O fórum também tem o papel de integrar as pessoas.

Qual o balanço que a senhora faz da sua gestão de dois anos à frente do CONSAD?

Minha gestão tem uma característica bem atípica. Fui eleita no final do outro mandato eletivo e permaneci no novo governo. Essa circunstância me deu a oportunidade de perceber que o CONSAD prima pelo caráter suprapartidário que preside as relações entre seus membros. Independentemente dos partidos políticos, os

secretários tratam dos assuntos técnicos de uma maneira bastante profissional, cordial e integrada. Portanto, em primeiro lugar, destaco a continuidade do PNAGE, que caminha a passos largos para se concretizar em todos os estados brevemente. No contexto dessa iniciativa, tivemos a possibilidade de realizar um diagnóstico nacional, inédito na história da administração pública brasileira. Tal diagnóstico, levado levado ao conhecimento da equipe governamental de cada estado e do Distrito Federal poderá se transformar em um instrumento norteador de ações eficazes para a melhoria da gestão pública em todas as áreas de governo, em que tem um

princípios do federalismo”

caráter transversal e abrangente. Por último, resalto a implementação dos grupos temáticos, em que técnicos e encontram permitindo a troca de experiências inovadora. Como exemplo, lembro o caso de Brasília que ao divulgar o sistema de administração de frota de veículos, permitiu a prefeitura de Salvador sua utilização, resultando na redução de custos operacionais. Isso é o que entendo como compartilhar experiências.

Em que consiste o PNAGE?

O PNAGE é um programa de melhoria da gestão pública, financiado em parte pelo BID, através do qual vamos buscar alternativas para modernizar e simplificar a máquina, capacitar recursos humanos e aumentar a eficiência dos órgãos que dão sustentação à administração pública. Nasceu de um conjunto de diagnósticos que recolheu vasto material em todos os estados. O programa se caracteriza pela transversalidade das atividades e das propostas. Está voltado principalmente para o planejamento e a gestão, mas também tem um foco nas áreas de governo que consomem um grande volume de recursos e a mobilizam a maior parte dos seus efetivos, como saúde, educação e segurança pública. Para melhorar a gestão dessas áreas, que foram identificadas como resultado da investigação que fizemos, devem ser trabalhadas não só para uma maior capacitação de seus gestores, mas também para busca de um processo de melhoria continua de suas atividades.

O PNAGE contemplaria então

ações de capacitação e modernização dos sistemas administrativos?

Exatamente. Esse é o nosso grande foco, até porque no diagnóstico que foi feito ficou caracterizado que o grande desafio diz respeito à questão dos recursos humanos. A administração pública é basicamente uma prestadora de serviços e serviços são realizados através de pessoas. Então é preciso investir nas pessoas, na sua capacitação e na sua motivação. Por outro lado, é preciso aparelhar a máquina com o que existe de melhor em matéria de tecnologia da informação e de gestão, modernizando os sistemas que gerenciam o material, o patrimônio, os transportes, etc.

Independente da implantação do PNAGE, como o diagnóstico pode contribuir para a melhoria da administração pública?

O bom diagnóstico é fundamental para buscar a solução dos problemas. Nunca tínhamos feito um diagnóstico de uma maneira tão consistente e coordenada. Independentemente de termos ou não recursos do PNAGE, até porque os recursos não serão suficientes para tantas demandas, muito vamos poder utilizar desse diagnóstico no nosso dia-a-dia e melhorar diversas áreas de atividade. Isso, considero excelente resultado.

A senhora mencionou também os grupos temáticos. Em que eles consistem e como funcionam?

São quatro grupos temáticos vinculados à administração: recursos humanos, logística, TI e atendimento

ao público. Cada grupo é coordenado por um secretário e os estados que têm interesse pelo tema se agregam e vão trocando experiências e informações. Em cada fórum, o coordenador apresenta as propostas do grupo e isso resulta em muitas parcerias de êxito. Fizemos uma parceria com o Banco do Brasil, na área de informática, para o compras.net. Aliás, esse é outro avanço que tivemos, a intensificação do pregão eletrônico, fazendo valer os recursos da tecnologia. Ainda na área de informática, fortalecemos a posição em favor do software livre.

A senhora fez referência à idéia de partilhar recursos. Que tipo de recursos podem ser partilhados?

Já mencionamos os sistemas informatizados, que são recursos que podem ser partilhados. Acho que a questão do software é um exemplo perfeito disso. A legislação licitatória é nacional, então por que não termos um software único para licitações? Também podemos buscar alternativas e soluções comuns para os sistemas previdenciários dos estados. Hoje já há a disseminação de sistemas integrados de atendimento ao cidadão, que nasceram dessa troca de experiências, consideradas as especificidades de cada Estado. Isso é um exemplo muito interessante de integração.

Mas a nossa pretensão é discutir no fórum a criação de uma rede nacional de capacitação, em que nós pudéssemos criar um programa nacional, evidentemente sem custo elevado, para a formação de gerentes públicos. Isso seria fundamental. Poderíamos contar com a parceria de or-

Saiba mais sobre o Pnage

O Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), que estará em operação até ano de 2009, financia ações que contemplam as seguintes iniciativas:

- o Reestruturação Organizacional,
- o Políticas e Gestão de Recursos Humanos
- o Modernização do Sistema de Planejamento
- o Tecnologias da Gestão
- o Tecnologia da Informação e de Comunicação
- o Modelos de Gestão Descentralizada nos Setores de Saúde, Educação e Segurança Pública.

O custo total do PNAGE é de US\$ 310 milhões, sendo que 60% dos recursos serão provenientes do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e 40% dos Estados e do DF. Assinado o contrato de empréstimo, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão criará uma Unidade de Gerenciamento do PNAGE (UGP), que se encarregará de analisar e propor aprovação dos projetos submetidos. O Ministério também terá um comitê estratégico composto pelos Secretários das áreas envolvidas, junto com representantes do CONSAD e do Fórum do Planejamento, do BID e da Caixa Econômica Federal para estabelecer as diretrizes e aprovar o orçamento e o planejamento do programa. O PNAGE abrangerá somente os Estados e o Distrito Federal. Entretanto, não há impedimento de que suas ações beneficiem, indiretamente, os municípios daqueles estados que executarão seus projetos.



Quando surgiu a idéia de criar a revista "Governança e Desenvolvimento"?

Nós havíamos criado um jornal do CONSAD, que traduz e divulga o que acontece em cada fórum. Achamos que esse contato meramente informativo era muito pouco. Quisemos também deixar registrada na memória do CONSAD toda a história da administração, todas as experiências, ouvindo experts do Brasil e do mundo em termos de melhoria da gestão pública, para assim transformarmos a revista numa fonte não só de divulgação das experiências exitosas, mas também de consulta para todos os segmentos da sociedade, universidades, escolas. Além da versão impressa, a revista tem sua eletrônica no nosso site da internet.

Falando em Internet, como o Consad contribuiu para a difusão do governo eletrônico?

O CONSAD incentivou muito com as práticas levadas às discussões. Aqueles estados que ainda não tinham percebido a importância dessa iniciativa despertaram para ela por meio do CONSAD. O Brasil e os estados brasileiros começam a entender a importância da inclusão digital, a importância da prestação de serviços eletrônicos ao cidadão para que ele possa ter facilidade de acesso ao serviço público. O governo eletrônico é um grande instrumento de cidadania. Os portais e sites são meios de divulgação e controle, muito interativos, para programas, resultados, relatórios, compras, aplicação de recursos, facilitando a vida das pessoas em todos os sentidos, quando buscam os serviços públicos. O governo eletrônico é um grande avanço. E é também o grande desafio para os próximos anos, não apenas para a União e os estados, mas também, e sobretudo, para os municípios.

ganizações de ponta, como a Fundação Getulio Vargas e algumas universidades públicas, para que possamos montar essa rede e compartilhar seus produtos, através de ensino à distância e de outros mecanismos que não só facilitem a capacitação mas também reduzam os custos de operação. Sabemos que capacitação em si não é uma atividade de baixo custo. Os deslocamentos são sempre muito caros, então vamos buscar alternativas através dessa rede que pretendemos criar.

Haveria possibilidades de existir um Intercâmbio de alunos entre as diferentes realidades entre os estados, para ampliar

seus horizontes?

Esse aspecto é fundamental. Nessa rede eu imagino a existência de missões técnicas em que treinandos pudessem se deslocar pelo país e verificar in loco as diferentes experiências de gestão pública. Com esse programa de estágios e missões técnicas, poderíamos favorecer ainda mais a troca de informações. Isso seria particularmente benéfico para aqueles estados onde sabemos que há maiores dificuldades financeiras. Teríamos muita satisfação de dividir os programas de ensino da Escola de Governo do GDF e conhecer melhor os cursos de outras escolas.



Atendimento ao cidadão O diferencial competitivo do NaHora

Tudo no mesmo lugar, com qualidade e rapidez. Com essa filosofia, o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal - Na Hora já atendeu mais de 400 mil pessoas, desde que foi implementado pela Secretaria de Gestão Administrativa do DF, em junho de 2002, no subsolo da Estação Rodoviária de Brasília. No local, o cidadão obtém, com facilidade e rapidez, carteiras de Trabalho e Identidade, CPF e certidões diversas, além de solicitar serviços relativos ao fornecimento de energia elétrica, água e esgoto.

O serviço faz parte do Programa de Melhoria de Atendimento ao Cidadão - DF Cidadão, instituído pela Lei 3.113, de 29 de dezembro de 2002, sob a coordenação da Secretaria de Gestão Administrativa, que capacitou todos os servidores que trabalham no Na Hora para que prestem serviços sem burocracia, com qualidade e rapidez, num ambiente confortável, padronizado e sinalizado visualmente.

O diferencial competitivo do Na Hora está fundamentado em dois princípios básicos: Gestão de Pessoas (definição de perfil, seleção, formação em atendimento ao público, atualização dos conhecimentos e treinamento contínuo); e Avaliação Sistemática (sistema de informações gerenciais, com teclado para avaliação e qualificação



do atendimento; e sistema de controle de acesso). Foi instituída também a Avaliação de Desempenho, em que o servidor recebe uma Gratificação de Atendimento ao Público (GAP). A remuneração é variável conforme a Avaliação Mensal de Desempenho. A avaliação mensal é feita

pelo usuário do serviço, em 60%; e compartilhada entre atendentes, supervisores e gerentes, em 40%.

Os resultados alcançados têm permitido o remanejamento de RH, em conformidade com o perfil; identificação de eventuais necessidades de capacitação e treinamento; implementação de melhorias na gestão e constante elevação do índice de satisfação externa e interna.

O tempo médio de atendimento é de oito minutos. O tempo médio de espera é de cinco minutos. A média de atendimento mensal é de 20.500. O índice de satisfação do cidadão é de 99,80%. O índice de satisfação do servidor que trabalha no local é de 92,10%.





Atualização Recadastramento mostra novo perfil do servidor do DF

Em novembro de 2003, a Secretaria de Gestão Administrativa realizou, com sucesso, o recadastramento de 117 mil servidores públicos ativos, militares e empregados do Distrito Federal via internet. O trabalho permitiu a atualização dos dados do corpo funcional do GDF, o fornecimento de subsídios para melhor planejar a política de recursos humanos e apresentou um novo perfil do servidor público.

co do DF.

O resultado foi surpreendente. Os números revelaram um servidor com nível de escolaridade mais elevado. Mais de 35% concluíram o 3º grau, 5% têm curso de pós-graduação e 42,8% terminaram o ensino médio. Na última pesquisa, realizada em novembro de 2000, apenas 16% tinham formação acadêmica e 32% o 2º grau concluído. Os dados também revelaram que 53% dos ser-

vidores são casados e mais de 62% possuem residência própria. Cerca de 14% dos servidores casados e 23,6% dos solteiros estão matriculados no 1º, 2º, 3º graus de ensino.

Outra vantagem do recadastramento: os dados pessoais servirão também para a área de previdência, que serão implementados no Siprev- Sistema de Informações Previdenciárias e da Previdência Complementar.

Reciclagem A responsabilidade social do VerdeNovo

Além de reaproveitar 10% do papel usado nos órgãos do Governo do Distrito Federal, o Programa VerdeNovo tem grande alcance social. Elaborado pela Secretaria de Gestão Administrativa, o VerdeNovo dá a chance a detentos - em regime semi-aberto ou em condicional - de aprenderem uma profissão na Oficina de Reciclagem de Papel, com a possibilidade de se reintegarem à sociedade. Na oficina são confeccionados produtos que são consumidos pelo próprio Governo, constituindo-se numa referência pioneira na Capital Federal e levando benefícios diretos para os presidiários que são seus operadores remunerados.

Os servidores do GDF também são conscientizados da necessidade da redução de desperdícios para melhor aplicação dos recursos públicos. Essa preocupação com o

bom uso dos recursos governamentais se insere no processo que vive a sociedade brasileira de construção da cidadania, cujas bases incluem, como fator decisivo, o sentimento de zelo pelo patrimônio comum e pelo interesse da coletividade.

Como característica original, o programa conjuga medidas de melhoria da gestão pública e de controle do meio ambiente.

Pelo seu caráter educativo, o VerdeNovo promove a utilização racional de materiais no local de trabalho, com o desafio de estimular e legitimar a participação dos servidores na busca de soluções dos problemas ambientais e mudanças nos padrões de consumo, com vistas a reduzir gastos.



Escola de Gestão Escola de Gestão Pública garante serviços de qualidade

A Escola de Gestão Pública (EGEP) do Distrito Federal integra a estrutura da Secretaria de Gestão Administrativa e nasceu da visão inovadora do Governo do DF que, ao promover a reforma administrativa, estabeleceu a educação continuada como base do processo de valorização e qualificação do servidor público.

A EGEP responde à necessidade da permanente melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, sobretudo em face da nova ordem mundial, em que o conhecimento e a informação impõem-se como fatores diferenciais da eficiência para a capacitação dos recursos humanos. Cabe, portanto, à EGEP a responsabilidade pelas ações voltadas para a forma-



ção, a capacitação, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento das pessoas com vistas a atingir seu obje-

tivo de garantir um serviço público de excelência para todos os cidadãos.

Siave

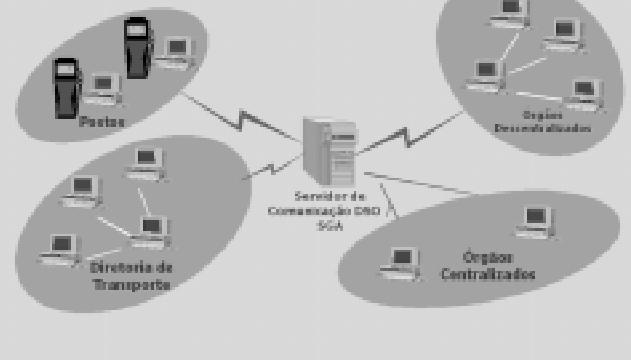
Economia na gestão da frota

O Sistema Integrado de Administração de Veículos do DF - Siave, implantado pela Secretaria de Gestão Administrativa em outubro de 2001, com o objetivo de controlar, de forma automatizada, a redução do consumo de combustível da frota do GDF, tem registrado uma economia superior a 25%. Além disso, o sistema permite o controle de todas as ocorrências relacionadas aos veículos da frota do GDF, disponibilizando informações gerenciais de forma rápida e segura para a tomada de decisões.

Outras vantagens do Siave são: controle preciso do uso e validade das cotas, facilidade na atividades

de auditoria e inspeção de dados e torna mais rígido o controle operacional sobre o abastecimento de veículos. O sistema possui desde o cadastro e histórico dos veículos, cadastros de postos, de frentistas, controle e saída de combustível por órgão; bem com os cadastros dos condutores e o mapa mensal de abastecimento.

Sistema Integrado de Administração de Veículos do DF





Gestão Bahia

Governo baiano implanta



Promover um salto de qualidade na gestão de órgãos e entidades da administração pública estadual. Esta é a proposta do Gestão Bahia, programa que está sendo implementado pela Secretaria da Administração (Saeb).

O programa já tem como pilotos, além da própria Saeb, a Bahiatursa, órgão oficial do Turismo do Estado, e a Conder - Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia. As empresas foram as primeiras a realizarem seu planejamento estratégico com base no modelo do programa.

A proposta, segundo o secretário da Administração, Marcelo Barros, é deslocar a ênfase da administração burocrática (controle dos meios) para a administração gerencial (controle dos resultados), tendo como foco o melhor atendimento possível às expectativas do cidadão.

Uma das idéias que estão sendo propostas pelo Gestão Bahia é criar um sistema de remuneração variada. "A idéia é que, à medida que as instituições melhorem seus

resultados, haja uma contrapartida remuneratória atrelada ao cumprimento de metas", explica Ana Lúcia Alves da Silveira, superintendente de Gestão Pública da Saeb. Outra meta é o estabelecimento de ciclos de avaliação para mensuração dos resultados do desempenho do trabalho de cada instituição.

A própria Saeb está sendo palco de um trabalho de planejamento estratégico, iniciado em 2003. O coordenador do Gestão Bahia, João Pedro Cerqueira, explica que, na Saeb, o processo de formulação estratégica está na fase de finalização e, já em março, a secretaria estará implementando um software para que, até o final do semestre, seja possível automatizar o acompanhamento dos resultados do trabalho.

Piloto

A aplicação do projeto piloto do programa Gestão Bahia com a Bahiatursa e Conder tem obtido bons resultados, na avaliação da Saeb e das empresas. Para João Pedro Cerqueira, essa avaliação dá legitimidade ao processo. "Nós seguimos os mesmos níveis de excelência da iniciativa privada, apostando sempre em planejamento e segmentação para atingir nichos específicos de mercado e a qualidade rigorosa dos serviços e produtos oferecidos aos turistas, expressada em programas como o Qualitur e o Fidelidade Bahia", afirma o presidente da Bahiatursa, Cláudio Taboada. O planejamento estratégico da empresa tem ações previstas até o ano de 2007.

"O turismo é uma importante

modelo gerencial

atividade econômica para a Bahia e deve ser tratado com profissionalismo e inovação", explica Cláudio Taboada, lembrando que a empresa foi o sexto órgão público do Estado a aderir ao Programa Estadual de Desburocratização (dbahia).

Estão envolvidas no GestãoBahia todas as diretorias (Relações Nacionais, Relações Internacionais, Serviços Turísticos e Administrativo-Financeira) e departamentos (de Planejamento e Marketing, de Cerimonial, de Comunicação e Jurídico), orientados para o negócio da Bahiatursa. Aline Zorthea, gerente de Estudos do Mercado Nacional, do Departamento de Planejamento e Marketing da empresa, explica que "todo o corpo funcional participou do diagnóstico da cultura organizacional, etapa que marcou o início do processo de elaboração do planejamento estratégico da Bahiatursa".

De acordo com a gerente, para acompanhar o planejamento estratégico em construção, o órgão oficial de Turismo da Bahia estará adotando o método do PDCA, ferramenta de acompanhamento de planejamento estratégico. O último movimento da Bahiatursa em relação a seu planejamento estratégico foi a validação dos trabalhos do grupo gerencial, que ocorreu dias 9 e 10 de fevereiro. Esta etapa, de acordo com Aline, teve a participa-

GestãoBahia, Bahiatursa e Conder, uma parceria promissora

"Nós perseguimos os mesmos níveis de excelência da iniciativa privada, apostando sempre em planejamento e segmentação para atingir nichos específicos de mercado e a qualidade rigorosa dos serviços e produtos oferecidos aos turistas, expressada em programas como o Qualitur e o Fidelidade Bahia", afirma o presidente da Bahiatursa, Cláudio Taboada.

ção da alta administração do órgão.

"Foram apresentados o mapa do negócio e a cadeia de valor na qual estamos inseridos, a análise de cenários que indicou oportunidades e ameaças, o diagnóstico de cultura organizacional que indicou forças e fraquezas da empresa, além da identidade organizacional com o negócio, missão, visão e valores da Bahiatursa e as metas globais a serem atingidas". O passo seguinte é realizar o desdobramento das metas globais da empresa entre as gerências de cada diretoria e departamento que compõem a Bahiatursa.

Também na Conder, todas as áreas estão sendo contempladas no trabalho de formulação estratégica. Desde que o programa foi iniciado, em novembro do ano passado, várias etapas foram vencidas e, de acordo com Junot Barroso, co-

ordenador de Modernização da empresa, entre 17 e 19 de março deverá ocorrer a finalização do módulo III, quando haverá o desdobramento das metas com as gerências de cada diretoria. "Serão trabalhados os planos de ação pelas diversas unidades da Conder, visando o cumprimento das metas operacionais estabelecidas", confirma o coordenador.

Para o presidente da Conder, Mário Gordilho, o objetivo da empresa é "fazer acontecer o processo de transformação da gestão, na perspectiva da conquista de resultados". Gordilho se diz otimista com as perspectivas do trabalho: "planejar é um momento de extrema importância para que se possa construir os pilares da gestão por resultados, trazendo benefícios para a organização Conder e para todos que a compõem".



Serviço de Atendimento ao Cidadão Bahia expande o padrão SAC



Unidade do Serviço de Atendimento ao Cidadão.

O governo baiano encontrou na parceria com as prefeituras a fórmula para expandir, para as cidades médias do interior baiano, o padrão SAC - Serviço de Atendimento ao Cidadão. Criado na Bahia em setembro de 1995, o SAC é reconhecido pela ONU - Organização das Nações Unidas, e já exportou tecnologia para a maioria dos Estados brasileiros, além de ter fornecido assistência técnica para o similar implantado pelo governo português, a Loja do Cidadão.

O SAC possui uma rede própria de 23 postos, dos quais oito na capital e 15 nas maiores cidades do interior. Agora, a Secretaria da Admi-

nistração está implantando, em Candeias, no Recôncavo Baiano, um novo modelo de expansão: a parceria com a prefeitura. Para as obras de infra-estrutura, o Governo do Estado repassou R\$ 180 mil ao município, através de convênio de cooperação. Em contrapartida, o município fornecerá os cerca de 40 funcionários que atuarão no posto. A Saeb assegura o padrão SAC treinando os funcionários, determinando o layout e assumindo a gerência do posto.

O secretário da Administração, Marcelo Barros, afirma que o novo modelo irá garantir maior rapidez na ampliação do modelo SAC, bastando, para isso, que as prefeituras apresentem suas propostas. "O SAC

é uma estrutura complexa, e a questão do custo é importante na hora de definir a implantação de um novo posto. Com a parceria da prefeitura, isso fica mais fácil", afirmou.

O posto de Candeias vai oferecer serviços públicos das secretarias estaduais da Administração, Segurança Pública e Trabalho e Ação Social, do Detran, do TRE e da própria Prefeitura Municipal de Candeias (Junta de Alistamento Militar, Central de Atendimento ao Contribuinte e Ouvidoria do Município).

O posto, segundo o secretário Marcelo Barros, vai tornar mais fácil a vida de cerca de 200 mil pessoas que moram no município e nos vizinhos Madre de Deus, São Francisco

em parcerias com prefeituras

do Conde e São Sebastião do Passé. "Essas pessoas passarão a ter acesso a serviços com a tecnologia SAC, no mesmo padrão de qualidade que já está disponível nos demais postos da rede", afirma o secretário.

Uma marca consolidada

Com uma oferta de 554 serviços, prestados por 29 órgãos diferentes, o SAC baiano já prestou, em oito anos, cerca de 60 milhões de atendimentos. Além dos postos fixos, o serviço mantém, ainda, postos móveis - os caminhões do SAC Móvel Documentos, que emitem carteira de identidade, certidão de nascimento e certidão negativa de antecedentes criminais.

Inaugurado pelo governo da Bahia em setembro de 1995, e referenciado pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 1998, o SAC teve o seu modelo transferido para Portugal em 1999, além de já ter sido adotado por 22 governos no Brasil - 21 estaduais e um municipal.

No exterior, a marca SAC está consolidada. Ao todo, representantes de 25 países já visitaram, in loco, o serviço baiano: Portugal, Estados Unidos, Bélgica, Cabo Verde, El Salvador, Canadá, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique, Guiné Bissau, Cabo Verde, Cuba, Marrocos, Filipinas, Trinidad e Tobago, China, Cos-



Secretário Marcelo Barros visita obras do SAC Candelas, uma parceria com a prefeitura.

ta Rica, Colômbia, Nicarágua, Argentina, Chile, Honduras, Nigéria, Moçambique e África do Sul.

O SAC foi a matriz para a Loja do Cidadão, cuja primeira unidade surgiu em Lisboa, Portugal, em abril de 1999. A prefeitura de Bogotá, na Colômbia, está implantando o projeto Supercade, após intercâmbio técnico com a Secretaria da Administração da Bahia.

Inspiraram-se no modelo SAC os estados de São Paulo, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Pará, Ceará, Maranhão, Amazonas, Pernambuco,

Rio Grande do Sul, Goiás, Mato Grosso do Sul, Alagoas, Paraíba, Rondônia, Paraná, Sergipe, Rio de Janeiro, Amapá, Piauí e Mato Grosso, além do Distrito Federal e da prefeitura de Vitória, no Espírito Santo.

Para fora do âmbito do governo da Bahia, o modelo SAC estendeu-se, ainda, às unidades de atendimento do INSS em todo o país. A sede do Incra na Bahia e as Obras Sociais de Irmã Dulce (Osid) também firmaram parceria para remodelar o atendimento a partir da experiência tecnológica do SAC.

Para pesquisar na Internet

Uma seleção aleatória de sítios, na internet, ligados ao tema da administração pública - no Brasil e no mundo.



www.cespe.unb.br

O sítio do Centro de Seleção e Promoção de Eventos da UnB é, por excelência, o portal dos concursos públicos no Brasil. Ao fazer sua inscrição, o usuário pode também criar um cadastro e se manter atualizado sobre todos os certames em andamento, buscar informações sobre concursos passados e acompanhar passo a passo os processos de seleção.



www.ena.fr

Na página da Escola Nacional de Administração francesa (também com versões em inglês, alemão e espanhol) pode-se ter uma panorâmica do modelo europeu de serviço público, altamente profissionalizado, e das várias possibilidades de intercâmbio oferecidas pela União Europeia. A ENA oferece também de uma gama de informações úteis para pesquisadores e administradores públicos além de boas oportunidades de intercâmbio internacional.



www.clad.org.ve

O portal do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (em espanhol) promove o intercâmbio de informações sobre a reforma do Estado e a modernização da administração pública. O Sistema de Informações do Clad, no menu à esquerda, é uma valiosa ferramenta de atualização de conhecimentos. O visitante pode também se cadastrar para receber o boletim semanal "Reforme".



www.naspa.org

Pluralismo, informação de alto nível e disseminação de modelos de excelência são as bases do Student Affairs Administratores in Higher Education (Naspa), refletidas no seu sítio na internet. O sítio, em inglês, é um bom exemplo de como aproximar a comunidade do tema administração, divulgando eventos e oferecendo oportunidades seja de trabalho seja de voluntariados. Há também um espaço dedicado somente ao treinamento de lideranças.



www.fundap.sp.gov.br

Há quase 30 anos, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo de São Paulo é uma referência de excelência administrativa e intervenção governamental. O sítio da Fundap reflete essa importância, que tem na Escola de Governo seu carro-chefe. O sítio oferece também boas oportunidades para bolsistas e para o aprimoramento profissional.



www.ina.pt

O Instituto Nacional de Administração, em Portugal, está atualizado com os novos preceitos da UE sobre governança eletrônica e tem dedicado boa parte dos seus recursos à preparação de servidores públicos aptos a lidar com as novas demandas geradas pela sociedade da informação. O sítio é altamente interativo e oferece vários periódicos para quem desejar. Uma boa oportunidade para os brasileiros são os cursos de curta duração do Programa Regular de Formação.



www.ebape.fgv.br

O portal da prestigiada Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, apresenta, além da excelência acadêmica que norteia os 50 anos da escola, um subsídio específico sobre governança eletrônica. De fácil navegação, também em versões em inglês e espanhol, é fonte de pesquisas acadêmicas e informações sobre eventos.



www.ucl.ac.uk/spp

Fundada em 1997, a Escola de Políticas Públicas de Londres é o novo centro de referência da Inglaterra para pesquisa e estudos em ciências políticas e administração pública. Seu sítio, pouco funcional, é inteiramente voltado ao lado acadêmico, com destaque para a formação de especialistas em legislação, investigadores policiais e de profissionais de saúde pública.

A Constituição e o teto remuneratório dos servidores

 Roberta de Alencar Santana Penedo

Especialista em Gestão Governamental, Diretora de Previdência da Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Uma das questões trazidas no texto da Reforma da Previdência, e não menos polêmica que as demais matérias abordadas, refere-se à aplicação do limite remuneratório aos servidores públicos e demais ocupantes de cargo, emprego ou função pública, bem como aos proventos e pensões.

O texto anterior à Emenda Constitucional nº 41, de 31 de dezembro de 2003, tendo sido o dispositivo original alterado pela Emenda nº 19, de 04 de junho de 1998, não alcançou a eficácia esperada à época da reforma. O Supremo Tribunal Federal entendeu que o inciso XI do artigo 37 tratava-se de uma norma de eficácia limitada, pois dependia de uma lei ordinária, de iniciativa conjunta dos presidentes da República, do Senado Federal, da Câmara dos Deputados e do STF. Diante deste entendimento, prevaleceu a ultra-atividade do regramento original da Constituição Federal de 1988.

Com a nova alteração da Carta Magna, advinda com a Emenda 41/2003, o teto remuneratório deverá ser analisado sob a perspectiva de cada ente federado, face o tratamento diferenciado aplicado a cada um deles, União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

No que tange à União e aos Municípios, o teto é único. O primeiro limita-se ao subsídio do prefeito, e o segundo, ao subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do STF.

Já ao versar sobre os Estados e Distrito Federal, o inciso XI do artigo 37 estabelece a aplicação do teto de remuneração por cada um dos três poderes, regendo que, no âmbito do Poder Executivo, aplica-se, para fins do limite, o subsídio do governador, no âmbito do Poder Legislativo o subsídio dos deputados estaduais, e, na esfera do Poder Judiciário, o subsídio dos desembargadores dos tribunais de Justiça.

Com efeito, sob a égide do Poder

Executivo dos Estados, o dispositivo que gera maiores controvérsias consiste na definição do limite a ser aplicado aos procuradores do Estado e aos defensores públicos, considerando que ambas são carreiras próprias do Executivo e estão sujeitas ao teto do Poder Judiciário.

Reza a Emenda 41/2003 que o limite remuneratório do Poder Judiciário é o subsídio do desembargador do Tribunal de Justiça, sendo este limitado a 90,25% (noventa inteiros e vinte e cinco décimos por cento) do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do STF. E, mais adiante, no artigo 8º, estabelece que, até que seja fixado o referido subsídio, considera-se, para fins de limite, a maior remuneração atribuída por lei a ministros da Corte Maior.

A questão está em saber quais as parcelas que deverão ser consideradas para se chegar ao valor, em espécie, do limite remuneratório do Poder Judiciário nos Estados e Distrito Federal.

O STF, em sessão realizada no dia 05 de fevereiro do corrente ano, tornou público o subsídio de ministro que deverá se valer de teto constitucional. Nesta manifestação, o Egrégio Tribunal acatou como parcelas a serem consideradas o vencimento, a parcela de representação, o adicional de tempo de serviço e a representação mensal do Presidente do Tribunal.

As parcelas percebidas em razão de atividade no Tribunal Superior Eleitoral não foram consideradas como referenciais para o teto. Este posicionamento do STF leva a crer que certas parcelas indenizatórias não deverão ser incluídas para fins de submeter-se ao teto constitucional. Mesmo porque, nesta hipótese, a representação no TSE tem berço constitucional e, sendo assim, caberia inclusive um questionamento de constitucionalidade da Emenda 41.

Outra questão que ainda deverá ser definida pelo Supremo Tribunal Federal refere-se à aplicação do limite à acumulação de remunerações, subsídios, proventos e pensões. Questões de cunho jurídico subsistem a este dispositivo. Na suposição de um servidor público ocupar um cargo no Poder Executivo e outro no Poder Judiciário, qual teto dever-se-ia aplicar, não sendo estes coincidentes? Ou mesmo, sendo um ex-servidor aposentado, ocupante de cargo público, em qual destes vínculos dever-se-iam estornar os valores que excedam o teto? Sendo vínculos com entes federados distintos, a qual deles estornar-se-iam estes valores?

Face às indagações acima elencadas, não restam dúvidas de que não pode ser considerada auto-aplicável a cumulatividade de espécies remuneratórias, necessitando de uma regulamentação infraconstitucional sobre a matéria.

Do ponto de vista prático, supor que profissionais renomados abram mão da contrapartida laboral tão somente a bem do serviço seria um tanto ilusório. Mesmo porque a própria Constituição Federal autoriza a acumulação de cargos remunerada. Ao meu ver, o prejuízo que o afastamento induzido destes profissionais das universidades, dos hospitais e demais setores públicos é maior do que o benefício que efetivamente o Estado venha a ter na aplicação do teto constitucional nestas situações.

Por fim, outro aspecto a ser observado no inciso XI, do artigo 37, alterado pela Emenda Constitucional nº 41/2003 é a não inclusão das empresas públicas e sociedades de economia mista no rol de entes estatais que deverão submeter seus servidores ao limite de remuneração, mantendo, assim, a mesma linha de entendimento da Emenda 19/1998.



Gestão de Benefícios Servidor do Estado do Pará recebe auxílio-transporte no contracheque

Após a aprovação da Lei nº 6.621 de 7 de janeiro de 2004, o funcionalismo público do Estado do Pará passou a receber diretamente em seu contracheque a concessão do benefício do auxílio-transporte, que proporciona, através de auxílio financeiro a cobertura do valor correspondente dos gastos com transporte coletivo.

Desde 1º de março, 38.948 servidores cadastrados no Sistema Integrado de Recursos Humanos do governo e que recebiam os tradicionais vales-transporte, passaram automaticamente a receber o auxílio-

transporte.

A Secretaria Executiva de Administração assumiu a gestão do benefício e criou para melhor estruturar e sistematizar todos os procedimentos operacionais entre os demais órgãos da administração pública estadual, a Gerência de Concessão do Auxílio-transporte (Gecat), que possui um papel estratégico e fundamental para a manutenção atualizada e organizada do cadastro completo dos servidores.

Para o Secretário Executivo de Administração, Frederico Monteiro, "o auxílio-transporte não ocasiona nenhum prejuízo ao servidor público, o

Governo do Estado teve o trabalho de calcular até mesmo a CPMF e adicionar o valor para que o servidor não tenha realmente perdas."

O auxílio-transporte não tem natureza salarial e portanto, não se incorpora a remuneração. Também não é configurado como rendimento tributável, por isso, não haverá nenhum desconto no valor disponibilizado ao servidor em seu contra-cheque.

Nesse novo modelo, a gestão do benefício torna-se otimizada, com redução do tempo real dos processos e maior segurança para a administração pública.

ARTIGO

O Novo Modelo de Gestão do Poder Executivo do Estado do Pará

■ Alice Viana Soares

Secretária Adjunta de Administração do Governo do Estado do Pará.

O Governo do Estado do Pará implantou através da Lei 6.212 /99, um novo modelo de organização da estrutura administrativa do Poder Executivo estadual, baseado fundamentalmente na necessidade de repensar o funcionamento da gestão do Estado, a partir da ampliação da capacidade de promover a integração das ações governamentais e fortalecer os mecanismos de articulação das ações do governo no

território paraense.

Modelo este que se originou da estruturação de grupos de integração de políticas, organizadas por afinidade de atuação em meados de 1995, buscando agregar esforços e eficiência, por meio da efetivação da ação articulada das diversas áreas do Governo, surgindo assim os grupos de integração denominados:

- **promoção social;**

- **justiça e segurança social;**
- **planejamento e gestão governamental;**
- **dinamização econômica; e,**
- **proteção social.**

O resultado positivo desse esforço de integração das ações governamentais possibilitou, em abril de 1999, a criação das Secretarias Especiais de Estado e do Colegiado de Gestão Estratégica do Governo,

composto pelos sete secretários especiais e presidido pelo Governador do Estado, com a atribuição de "atuar como instância superior de articulação e de integração das ações" do aparelho do Estado.

Organizadas em um total de sete, as secretarias especiais têm a atribuição de coordenar e articular todas as intervenções governamentais, compreendendo-se a atuação do Estado a partir de sete dimensões complementares de interação entre as políticas públicas. Dessa forma, foram designadas três Secretarias Especiais, sendo que duas delas, a de Governo¹ e a de Gestão², com claro vínculo com a estratégia de reformar o aparelho do Estado e modernizar as relações entre Estado e sociedade.

Complementa esse esforço estrutural da atuação governamental, uma Secretaria Especial de Integração Regional³ voltada para articular os in-

Gestão do Poder Executivo do Estado do Pará

Um novo modelo de organização da estrutura administrativa do Poder Executivo estadual, baseado fundamentalmente na necessidade de repensar o funcionamento da gestão do Estado, a partir da ampliação da capacidade de promover a integração das ações governamentais e fortalecer os mecanismos de articulação das ações do governo.

vestimentos nas obras e projetos, capazes de criar a referência para possibilitar o desenvolvimento produtivo estadual, tanto na sua perspectiva econômica, quanto social.

Outras quatro dimensões das mudanças efetuadas no modelo de gestão, são as dimensões relativas à Produção⁴, Proteção⁵, Promoção⁶ e a Defesa Social⁷ da sociedade paraense.

Cada uma das Secretarias Especiais formula políticas nas suas respectivas áreas de atuação, além de promover a articulação e a

integração necessárias a execução das políticas públicas em todo o território estadual, intensificando as relações com a sociedade e demais esferas de Governo e instâncias de poder.

Outras características interessantes do modelo implantado, são referentes aos colegiados setoriais de gestão existentes em cada secretaria especial,

que permite com que as decisões advindas do colegiado de gestão estratégica, sejam verticalizadas para os diversos órgãos vinculados a cada área, além de possibilitar com que as decisões e problemas sejam discutidos e solucionados de forma colegiada, adicionalmente esse modelo gerencial traz consigo uma clara característica de desconcentração de poder e de atividades do governo central, para o nível de gestão estratégica do governo, dando mais agilidade e operacionalidade a atuação governamental⁸.

anexo

¹ Integram a Secretaria Especial de Governo: a Ação Social Integrada do Palácio do Governo (ASIPAG); a Casa Militar da Governadoria; a Casa Civil da Governadoria; a Consultoria Geral do Estado; a Procuradoria Geral do Estado; e a Auditoria Geral do Estado.

² Integram a Secretaria Especial de Gestão: a Imprensa Oficial do Estado (IOE); o Instituto de Assistência dos Servidores do Estado do Pará (IPASEP); a Loteria do Estado do Pará (LOTEPA); a Empresa de Processamento de Dados do Estado do Pará (PRODEPA); a Secretaria Executiva de Administração (SEAD); a Secretaria Executiva de Fazenda (SEFA); e a Secretaria Executiva de Planejamento e Coordenação Geral (SEPOF) e o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará (IGEPREV).

³ Integram a Secretaria Especial de Integração Regional: a Agência Estadual de Regulação e Controle de Serviços Públicos (ARCON); a Companhia de Habitação do Estado do Pará (COHAB); a Companhia de Saneamento do Pará (COSANPA); a Empresa de Navegação da Amazônia (ENASA); a Fundação dos Terminais Rodoviários do Estado do

Pará (FTERPA); a Secretaria Executiva de Obras Públicas (SEOP); a Secretaria Executiva de Transportes (SETRAN); a Secretaria Executiva de Desenvolvimento Urbano e Regional (SEDURB).

⁴ Integram a Secretaria Especial de Produção: o Banco do Estado do Pará (BANPARA); a Companhia de Desenvolvimento Industrial (CDI); as Centrais de Abastecimento do Pará (CEASA); a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); o Instituto de Terra do Pará (ITERPA); a Junta Comercial do Estado do Pará (JUCEPA); a Companhia de Mineração do Pará (PARAMINÉRIOS); a Companhia Paraense de Turismo (PARATUR); a Secretaria Executiva de Agricultura (SAGRI); a Secretaria Executiva de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTAM); a Secretaria Executiva de Indústria, Comércio e Mineração (SEICOM).

⁵ Integram a Secretaria Especial de Proteção Social: Empresa Pública Ofir Loyola (Hospital Ofir Loyola); Fundação da Criança e do Adolescente do Pará (FUNCAP); Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará; o Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará (HEMOPA); Hospital de Clínicas Gaspar Viana;

Secretaria Executiva de Saúde Pública (SESPA); Secretaria Executiva de Trabalho e Promoção Social (SETEPS).

⁶ Integram a Secretaria Especial de Promoção Social: a Fundação Cultural do Pará Tancredo Neves (CENTUR); a Fundação Carlos Gomes; a Fundação Curro Velho; a Fundação de Telecomunicações do Pará (FUNTELPA); o Instituto de Artes do Pará (IAP); a Secretaria Executiva de Cultura (SECULT); a Secretaria Executiva de Educação (SEDUC); a Secretaria Executiva de Esporte e Lazer (SEEL); e a Universidade do Estado do Pará (UEPA).

⁷ Integram a Secretaria Especial de Defesa Social: o Corpo de Bombeiros Militar; a Secretaria Executiva de Segurança Pública (SEGUP); a Defensoria Pública do Estado do Pará; o Departamento de Trânsito do Estado do Pará (DETRAN); Instituto de Metrologia do Pará (IMEP); a Polícia Militar do Pará; Polícia Civil do Estado; a Secretaria Executiva de Justiça (SEJU); a Superintendência do Sistema Penal (SUSIPE); o Centro de Perícias Científicas "Renato Chaves".⁸Alice Viana Soares, é administradora, especialista em gestão pública e atualmente exerce o cargo de Secretária Adjunta de Administração do Governo do Estado do Pará .



Modernização da Gestão Os desdobramentos do Choq

■ Antonio Augusto Junho Anastasia

Secretário de Estado de Planejamento e Gestão,
mestre e doutorando em direito administrativo pela
Universidade Federal de Minas Gerais.

Reestrutura organizacional



Antonio Augusto Junho Anastasia

Aedição de um conjunto de 63 leis delegadas em janeiro de 2003 constituiu o primeiro passo para a implementação da reforma administrativa em Minas Gerais. Ao empreender a reestruturação orgânica do Poder Executivo, buscou-se conformar as Secretarias de Estado a um modelo gerencial adequado para respostas rápidas e eficientes às demandas sociais postas ao setor público. Sob a influência do paradigma da Administração Pública voltada para os resultados, com qualidade e eficiência, tem-se hoje em Minas

Gerais um projeto de reforma que objetiva a suplantação do modelo auto-referido de administração pública.

A Lei Delegada n.º 49, de 2 de janeiro de 2003, bem como o Decreto n.º 43.146, de 02 de janeiro de 2003, que cria o programa de modernização da gestão no Estado de Minas Gerais, constituem o marco inicial do projeto estadual de reforma administrativa. O efeito mais evidente da referida Lei Delegada pode ser constatado no que se refere à estrutura das Secretarias de Estado, cujo número foi reduzido de 21 para 15. Em especial, cabe destacar a fusão das Secretarias de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) e de Recursos Humanos e Administração (SERHA) em uma única secretaria, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Esse novo arranjo institucional permitirá que áreas correlatas desenvolvam em conjunto programas multisectoriais, diminuindo custos, aumentando a integração e aumentando a eficiência de suas políticas.

Cabe ressaltar ainda que esse modelo de integração entre planejamento e gestão foi replicado no âmbito interno das Secretarias de Estado e entidades da Administração Indireta, por meio da consolidação das

áreas-meio desses órgãos e entidades, o qual, agregando também a área de finanças, deu origem às Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças, na Administração Direta, e das Diretorias de Planejamento, Gestão e Finanças na Administração Indireta.

Outro elemento fundamental instituído pela Lei Delegada n.º 49/2003, em seu artigo 2º, é o Colegiado de Gestão Governamental, órgão de assessoramento do Governador do Estado, o qual foi regulamentado pelos Decretos n.º 43.145 e n.º 43.391, este dispendo sobre as atribuições das Câmaras Temáticas integrantes de tal o Colegiado. Sob a presidência do Governador, e composto ainda por Secretários de Estado, o Colegiado divide-se em Câmaras Temáticas com o objetivo de melhor formular e acompanhar a implementação de políticas públicas e programas governamentais. Há de se destacar ainda o disposto no art. 3º, II, do referido documento legal, que coloca como atribuição do Colegiado a concepção e articulação de "programas multisectoriais, destinados a regiões ou segmentos populacionais específicos." A diversidade sócio-econômica das dez macro-regiões de planejamento de Minas Gerais impõe sejam formuladas políticas públicas conforme as

ue de Gestão de Minas Gerais

necessidades de cada uma delas.

À Lei Delegada n.º 49/2003, seguiram-se outras 62 normas dessa natureza até o final de janeiro de 2003, dispondo acerca da estrutura e competência dos órgãos da Administração Direta e Indireta, outras relativas à Governadoria e Vice-Governadoria. Neste conjunto de normas, 1396 cargos em comissão foram extintos.

Novo modelo de gerenciamento

A par das mudanças da estrutura institucional do aparato da Administração Pública, o Governo do Estado lançou, como estratégia de desenvolvimento, o programa GERAES - Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado. Tal iniciativa tem por objetivo a busca de otimização da alocação de recursos públicos envolvendo o controle por resultados de programas estratégicos do Estado mineiro.

Referido programa contempla 30 Projetos Estruturadores que abrangem, praticamente, todos os setores sócio-produtivos. Tais projetos foram organizados de forma a se possuírem indicadores qualitativos e quantitativos mensuráveis, com estabelecimento claro de ações, metas, prazos, custos e resultados. Pautando-se pelo plano de ação pré-estabelecido, conta, cada projeto, com um gerente, o qual responderá pela execução das ações propostas. São concebidos para transformar em realidade a visão de futuro dos governantes - consubstanciada pela Orientação Estratégica do Governo

- por meio de ações concretas e resultados efetivos, visíveis e quantificáveis.

Para a viabilização desse novo modelo de gerenciamento, foram editados o Decreto 43.378, que institui a função de gerente executivo de projeto e o Decreto 43.405, que designa os gerentes executivos dos 30 projetos estruturadores.

Controle de despesas, aumento da arrecadação e racionalização de processos

Há de se observar, todavia, tendo em vista o disposto até o momento, que tão somente a redefinição da estrutura organizacional do Poder Executivo e a adoção de novo modelo de gerenciamento não constituem instrumentos capazes de devolver ao Estado a capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas - em especial, aquelas de caráter social -, necessárias ao desenvolvimento de Minas Gerais. O Estado deve imbuir-se efetivamente de uma maior responsabilidade na gestão fiscal, conforme determinado pela Lei Complementar Federal n.º 101, de 4 de maio de 2000, buscando corrigir o desequilíbrio de suas contas públicas e reduzir o déficit que ameaça o exercício de suas atividades. Faz-se necessário, pois, impor limites e condições à geração de maiores despesas com pessoal, segurança social, materiais, dentre outras, bem como à renúncia de receita.

Nesse sentido, destaca-se a ação do atual governo em reduzir

drasticamente as elevadas despesas que acometem a Administração Pública do Estado de Minas Gerais. O Decreto n.º 43.147, de 3 de janeiro de 2003, vedou a assunção de compromissos que, conforme o texto do regulamento, implicassem em gastos com diversas despesas, de diárias de viagem para fora do Estado (art. 1º, I) à aquisição de material permanente e contratação de obras e instalações (art. 1º, IX), por um prazo de 100 dias a contar de sua publicação em 04/01/2003. Já o Decreto n.º 43.161, de 22 de janeiro de 2003, por sua vez, ao dispor sobre a execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades do Poder Executivo, estabeleceu limites à liberação de recursos ordinários do Tesouro Estadual.

Nessa esteira, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO - Lei 14.684, de 30 de julho de 2003, evidencia o comprometimento do atual governo em não se furtar, por meio de artifícios contábeis, à grave crise fiscal enfrentada pelo Estado. Rompendo com o modelo de estimativa de receitas a partir da definição de despesas, o governo apresentou meta realista, no qual expõe a incapacidade do Estado em promover arrecadação fiscal suficiente para cobrir seus gastos.

Basicamente, no ajuste fiscal promovido no ano de 2003, utilizou-se das ferramentas existentes na área de planejamento para tratar da severa restrição orçamentária e financeira do Estado. O plano de curto prazo não se restringiu aos usuais e históricos cortes orçamentários indiscriminados e lineares nos diversos órgãos. Não se optou por limitar



determinados tipos de despesas, como viagens, consultorias, serviços de telecomunicações, entre outras. Isso inviabilizaria a operação da máquina pública em muitas atividades relevantes e continuar-se-ia, por outro lado, com o mesmo número de programas governamentais, mas sem recursos e meios suficientes para executá-los.

Ao contrário, levando em conta que cada órgão tem suas prioridades e especificidades que devem ser observadas para garantir a eficácia da máquina pública, o caminho escolhido no curto prazo foi a escolha de programas, projetos e atividades prioritários e possíveis dentro do orçamento que existia, o que, obviamente, causou a suspensão e/ou cancelamento de alguns programas. Obteve-se, todavia, nesse processo, ampla cooperação dos órgãos e entidades do governo que elencaram os programas prioritários para 2003, pois, para estes, os recursos estariam garantidos. Em síntese, para o exercício de 2003, cada dirigente de órgão ou entidade do Estado teve que apresentar ao Governador o que não poderia deixar de ser feito com os parcos recursos previstos.

O resultado dessa ação foi uma redução na despesa orçamentária de R\$ 1,3 bilhão, materializada no decreto de programação orçamentária e financeira publicado em 31/03/03, que, juntamente com o esforço fiscal do lado das receitas, reduziu o déficit orçamentário previsto para 2003 de R\$ 2,3 bilhões para aproximadamente R\$ 870 milhões.

Para o exercício de 2004, por sua vez, a despesa total do Estado foi limitada a R\$ 21,808 bilhões em conformidade com a projeção da receita fiscal, que era de R\$ 20,405 bilhões (conforme Anexo de Metas e Riscos Fiscais da LDO), assumindo-se, no entanto, o compromisso de se envidar esforços e ações contínuas não somente na redução e racionalização das despesas públicas, mas, principalmente, no aumento da receita. Exemplo disso é a edição do Decreto nº 43.440/03 que determina o

levantamento de débitos e créditos entre entidades da administração indireta e o Estado de Minas Gerais.

Nesse sentido, entre as estratégias implementadas e estudadas pela Administração Pública Estadual com vistas a promover o incremento da arrecadação, tem-se:

- Instituição de taxas, cobradas da parcela da população com capacidade de pagamento, pela prestação ou disponibilização de serviços públicos;

- Esforços na execução dos créditos inscritos em dívida ativa do Estado, verificados, por exemplo, na edição da Lei nº 14.699, de 30 de julho de 2003, que dispõe sobre formas de extinção e garantias do crédito tributário, altera a Lei nº 6.763, de 26 de dezembro de 1975, a Lei nº 13.470, de 17 de janeiro de 2000, a Lei nº 14.062, de 20 de novembro de 2001, e dá outras providências.

- Implementação do Programa de Gestão da Arrecadação, com o objetivo de inibir a elisão fiscal intra e inter-Unidades da Federação;

- Programa de incentivo aos órgãos, entidades e empresas dependentes dos recursos repassados pelo Tesouro Estadual para que aumentem a arrecadação direta de recursos.

No que se refere à recuperação da capacidade fiscal do Estado pode ser visto, portanto, que as várias iniciativas voltadas para o aumento da receita tornam possível prever para 2004 um incremento real de R\$ 1,13 bilhão na arrecadação (enquanto a redução dos gastos públicos é estimada em R\$ 1,02 bilhões, sendo identificadas oportunidades de ganhos no sistema da saúde, na Polícia Militar, no pagamento de pessoal, que serão descritas, e nas maiores despesas do Estado como terceirização, medicamentos, informática, alimentação e veículos).

Já para a redução das despesas, o Estado de Minas Gerais tem adotado as seguintes medidas:

■ Gestão da folha de pessoal, alteração da legislação que dispõe sobre vantagens e benefícios pessoais e programas de incremento da produtividade.

■ Disseminação do pregão eletrônico, com a meta de reduzir despesas com custeio e capital.

■ Instituição incentivos para redução e racionalização das despesas.

■ Revisão de processos (gestão), inicialmente nas Secretarias de Defesa Social, Fazenda e Planejamento e Gestão.

■ Renegociação do pagamento de valores empenhados e não pagos e de valores já titularizados em precatórios.

Para a implementação da primeira delas, qual seja, a gestão de folha de pessoal, que ultrapassava, quando da assunção do atual governo, a marca de 70 % (setenta por cento) do orçamento total do Estado, tem-se executado diversas ações consubstanciadas na centralização da folha de pagamento dos órgãos da administração indireta no sistema único de pagamento de pessoal (Decreto nº 43.188/03); na instituição de Comissão Especial com o objetivo de dar maior eficácia ao controle e a execução das folhas de pagamento dos servidores civis e militares da administração direta e indireta, bem como das terceirizações, no âmbito do Poder Executivo (Decreto nº 43.211/03 que altera dispositivos do Decreto nº 41.164/00); na instituição de grupo de trabalho incumbido de proceder à auditoria na documentação relativa a pessoal da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Decreto nº 43.662/03); procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais (Decreto nº 43.498/03 e Decreto nº 43.441/03); e, mais

recentemente, a instituição de comissão especial encarregada de proceder à análise e revisão de instrumentos jurídicos que definiram a concessão de direitos e vantagens a servidores da administração pública direta, autárquicas e fundacional do poder executivo (Decreto nº 43.660/03).

Na busca incessante por reduzir as despesas públicas, foram, por sua vez, adotadas medidas relativas à racionalização da utilização dos recursos de telefonia no âmbito da Administração direta, autárquica, fundacional e das empresas estatais dependentes do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (Decreto nº 43.361/03) e aguarda publicação, decreto dispondo sobre a otimização da demanda e do consumo de energia elétrica no âmbito da Administração direta e indireta do Poder Executivo, ao pagamento de diárias de viagem para o servidor civil do Estado de Minas Gerais (Decreto nº 43.640/03), à autorização de viagens em carros particulares de servidores (Decreto nº 43.189/03), e instituída, pelo Decreto nº 43.575/03, Comissão Especial de planejamento e coordenação da logística de transportes no Estado de Minas Gerais e outra medida que diz respeito ao controle das contas públicas consiste em Projeto de Lei nº 306/2003, atualmente em tramitação na Assembléia Legislativa, dispondo a respeito da redução dos subsídios do Governador, do Vice-Governador, dos Secretários de Estado e Secretários Adjuntos, implicando economia anual de R\$ 407.498,00. Essa redução já está sendo aplicada. Outro Projeto de lei, de nº 19/2003, tramita na Casa Legislativa do Estado, fixando teto de remuneração para os servidores do Poder Executivo, tendo como referência a remuneração do Governador do Estado (reduzida para R\$ 10.500,00). Essa última medida irá propiciar economia anual da ordem de R\$ 9.131.212,00.

Vale dizer ainda que, nessa busca pela implementação de uma administração fiscal mais responsável, foi editado o Decreto nº 43.600, que estabelece prazos e procedimentos a serem adotados para a elaboração do relatório de gestão fiscal de forma a dar maior transparência aos gastos públicos e efetividade à Lei Complementar Federal 101/2000.

Como medidas mais pontuais, foi instituída Comissão Especial de inspeção para avaliar a ocupação de imóveis do Estado de Minas Gerais (Decreto nº 43.215/03) e identificar aqueles vagos ou subaproveitados a fim de destiná-los à utilização de órgãos e entidades da Administração Pública estadual, bem como Comissão Especial de estudos do Centro Administrativo do Governo do Estado (Decreto nº 43.264/03) com o objetivo de analisar a viabilidade da construção de um prédio único para o funcionamento de todos os órgãos e entidades estaduais.

Já com o fito de reduzir a dívida do Estado, foi editada a Lei nº 14.685, de 30 de julho de 2003, que autoriza o Poder Executivo a renegociar o pagamento de despesa empenhada e reconhecida pelo Tesouro Estadual, relativa aos exercícios de 2002 e anteriores e o Decreto nº 43.642/03, que o regula.

Por fim, com vistas a racionalizar e otimizar os processos administrativos, foi regulamentado, pelo Decreto nº 43.652/03, o sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e aguardam apenas publicação decreto que regulamenta o Cadastro Geral de Fornecedores, a aplicação de sanções administrativas a fornecedores e o Cadastro de Fornecedores impedidos de licitar e contratar com a Administração Pública Estadual; que institui o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD;

que institui o sistema de Cotação Eletrônica de Preços no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado e decreto que modifica o Decreto nº 43.053; e que regulamenta, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, a aquisição, a incorporação, a armazenagem, a movimentação, o reaproveitamento, a alienação e outras formas de desfazimento na gestão de material

Com esse mesmo objetivo, foi instituída, pelo Decreto nº 43.666/03, a política de Governança Eletrônica e criado o Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual.

Além disso, a consultoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG ao Governo de Minas, patrocinada por empresas da iniciativa privada, tem contribuído para outras mudanças significativas na gestão de importantes órgãos e entidades da Administração Pública, para a superação das dificuldades financeiras, o avanço econômico do Estado e a melhoria dos serviços públicos.

Sistema meritocrático

A Emenda Constitucional nº 57, de 15 de julho de 2003, representa outro ponto de vital importância para o projeto de reforma do Estado empreendido, hoje, em Minas Gerais. Ao estabelecer princípios meritocráticos de produtividade na Administração Pública, este dispositivo constitucional elimina o antigo sistema de progressão da remuneração por antigüidade no serviço público para os futuros servidores - respeitando, naturalmente, os direitos adquiridos dos servidores atuais.

Entre as diretrizes fixadas pela referida EC nº 57, que busca justamente romper este paradigma de



ineficiência no setor público, encontram-se a introdução do prêmio por produtividade no serviço público; a criação do adicional de desempenho; a adoção da avaliação de desempenho individual; e o fim da concessão de novos benefícios baseados exclusivamente no tempo de serviço para os futuros servidores. Referida norma constitucional, contudo, carece de regulamentação infraconstitucional e até mesmo infralegal, o que tem sido feito ao longo desse segundo semestre de 2003.

Nesse sentido, foram editados instrumentos normativos dispondo sobre a instituição de avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003); sobre o fim do apostilamento, ou seja, do direito que era garantido ao servidor efetivo, ocupante de cargo de provimento em comissão, de continuar percebendo a remuneração de tal cargo mesmo depois de ser dele afastado, nas hipóteses que eram constitucionalmente previstas (Lei nº 14.683, de 30 de julho de 2003 e Decreto nº 43.267/03 que a regulamenta); sobre o Adicional de Desempenho - ADE -, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Lei nº 14.693, de 30 de julho de 2003); e sobre a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas corren-

tes no âmbito do Poder Executivo (Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003).

O desenvolvimento e a implementação de uma política de recursos humanos para os servidores é de extrema importância para o sucesso da reforma de Estado em curso. O Plano de Governo apresentado à sociedade mineira em 2002, por ocasião do processo eleitoral, já destacava a necessidade de "uma proativa política de recursos humanos para os servidores públicos, segmento que representa a peça fundamental para o êxito dessa concepção" (Plano de Governo, p. 158). E com-

um de seus fundamentos principais a valorização da qualificação profissional e do mérito funcional para o desenvolvimento do servidor público na respectiva carreira. Entre as principais inovações contidas no Decreto nº 43.576, de 2003, estão a promoção e a progressão por escolaridade adicional, a possibilidade de estruturar carreiras com cargos escalonados em níveis de escolaridade diversos, a reunião de órgãos e entidades do Poder Executivo em grupos de atividades, entre outros dispositivos, que permitirão a criação de carreiras com estruturas mais simples que as vigentes e mais adequadas ao crescimento da demanda por servidores públicos mais qualificados.

A partir da publicação do Decreto nº 43.576, de 2003, os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual elaboraram os anteprojetos de lei referentes aos planos de carreiras dos servidores públicos civis, com a participação de representantes dos servidores na discussão das propostas. O dia 6 de outubro de 2003 foi fixado como data limite para o encaminhamento dos anteprojetos de lei à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

No momento atual, praticamente todos os anteprojetos de lei relativos aos planos de carreiras já foram analisados pela equipe técnica da Diretoria Central de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos da SEPLAG, estando pendentes apenas os que ainda se encontram em fase de elaboração. As divergências em relação às diretrizes estabelecidas no Decreto nº 43.576/03 foram apresentadas em notas técnicas encaminhadas aos órgãos e entidades do Poder Executivo e discutidas com seus representantes.

Na etapa seguinte, a ser con-

Recursos Humanos

"O desenvolvimento e a implementação de uma política de recursos humanos para os servidores é de extrema importância para o sucesso da reforma de Estado em curso."

pleta afirmando que, "caso os servidores não venham a aderir a esta política de qualidade no serviço público, serão infrutíferos todos os esforços" no sentido de promover a reforma de Estado.

O artigo 5º da referida Emenda à Constituição Estadual nº 57/2003 determinou que os projetos de lei relativos aos planos de carreiras dos servidores públicos civis do Poder Executivo deverão ser encaminhados à Assembléia Legislativa até o dia 31 de dezembro de 2003.

As diretrizes para a elaboração dos sobreditos planos de carreiras foram estabelecidas no Decreto nº 43.576, de 9 de setembro de 2003. O novo modelo para a estruturação das carreiras do Poder Executivo Estadual tem como

cluída ainda no mês de novembro, os anteprojetos serão encaminhados à Advocacia-Geral do Estado e, uma vez finalizado o processo de revisão, os mesmos serão remetidos à consideração do Governador do Estado.

Após a aprovação dos projetos de leis na Assembléia Legislativa, o processo de implantação das carreiras será feito através da conjugação dos planos de carreiras com outros instrumentos legais, quais sejam, a lei de política remuneratória, as leis que instituam as novas tabelas de vencimentos, os decretos que estabelecerem as regras de posicionamento dos servidores nas respectivas carreiras, bem como a regulamentação, também por meio de decreto, dos critérios para a avaliação de desempenho e para a promoção e progressão por escolaridade adicional.

Ressalte-se que a LDO do Estado (Lei nº 14.684, de 30 de julho de 2003) estabeleceu que a política remuneratória dos servidores públicos estaduais, para o exercício de 2004, dar-se-á com base em reajustes gerais e/ou em aprovação de tabelas salariais dos planos de carreiras específicos, incluindo adicionais de desempenho, mediante alocação de recursos decorrentes de percentual da variação nominal semestral do valor líquido arrecadado de ICMS, deduzido o crescimento vegetativo da folha salarial e observadas as disposições da Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000. Ou seja, vinciou os reajustes dos vencimentos do funcionalismo ao aumento nominal da arrecadação do ICMS.

A implantação da avaliação de desempenho individual do servidor em 2004, por sua vez, conforme já mencionado, constitui outra meta da política de recursos humanos proposta sob a égide do novo modelo de Estado. Ao condicionar a estabilidade do servidor público a

seu desempenho satisfatório, mensurado por meio de critérios que vão da qualidade no desempenho da função à capacidade de trabalho em equipe, a avaliação de desempenho busca dotar o Estado de um corpo eficiente de funcionários. Para os servidores, ter seu trabalho avaliado de modo objetivo representa a oportunidade de ser adequadamente remunerado por ele, na medida em que tal avaliação compõe 50% (cinquenta porcento) do Adicional de Desempenho, do qual tratar-se-á adiante. Ao término do exercício de 2006, espera-se contar com 100% dos servidores públicos avaliados por esse sistema.

Área de pessoal

Não obstante a maior eficiência no serviço público possibilitada pela instituição de formas meritocráticas de remuneração, o principal efeito da Emenda à Constituição n.º 57/2003 se verificará na folha de pagamento de pessoal do Poder Executivo de Minas Gerais. Tem-se, hoje, uma despesa mensal com pessoal da ordem de R\$ 418 milhões - destes, R\$ 175 milhões, ou quase 42%, são representados por encargos com adicionais de tempo de serviço. Biênios, quinquênios, trintenários e apostilamentos, aliados ao crescimento vegetativo da folha de pagamento, constituem, pois, fatores que comprometem gradativamente maiores parcelas das receitas do Estado.

Esse processo de redução da despesa com pessoal será, ainda, fortalecido pelos instrumentos de gestão de recursos humanos que tem sido resgatados, ou mesmo criados, ao longo deste ano, como o Afastamento Voluntário Incentivado - AVI (Lei Complementar nº 72 de 30 de julho de 2003), o regime de emprego público na Administração direta, autárquica e fundacional do

Poder Executivo do Estado (Lei Complementar nº 73 de 30 de julho de 2003), a regulamentação sobre o gozo de férias-prêmio (Decreto nº 43.285/03), o procedimento para a cessão e adjunção de servidores (Decreto nº 43.601/03), estabelecimento de normas acerca da disposição de servidores para terem exercício, temporariamente, em órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Decreto nº 43.663/03).

Transferiu-se, ademais, para a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento e Gestão, por meio do Decreto nº 43.227/03, as competências da Comissão Estadual de Política de Pessoal - CEP.

Foram também editados, a fim de garantir a adequada e eficiente prestação do serviço público e reduzir gastos com a folha de pessoal do Estado, o Decreto nº 43.664/03, que dispõe sobre a competência de fiscalização das atividades de perícias médicas e de saúde ocupacional pela diretoria central de saúde ocupacional e provisão de recursos humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e o Decreto nº 43.661/03, que dispõe sobre a concessão de licença para tratamento de saúde para servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Para algumas dessas ações na área de pessoal é possível estimar a economia anual a ser obtida pelo Estado. No caso do Afastamento Voluntário Incentivado - AVI, estima-se uma economia anual da ordem de R\$ 42.617.485,00, economia essa calculada a partir dos resultados alcançados com o Programa de Desligamento Voluntário - PDV -, adotado pelo Estado em 1996. Com o maior controle de freqüência estima-se uma economia anual



de R\$ 528.683,00, com o de Licença para Tratamento de Saúde R\$ 900.000,00 e com o Banco de Horas R\$ 300.000,00. Além disso, vale destacar o cruzamento, que vem sendo promovido, da folha de pagamento com o Sistema de Óbitos - SISOP, o qual já propiciou uma economia de R\$ 2.037.00,00, no ano de 2003, e por ser um trabalho desenvolvido de forma sistemática propiciará, ainda, maior economia aos cofres estaduais.

Nessa mesma linha, estima-se uma economia anual de R\$ 1.008.000,00 com o cruzamento da folha de pessoal do Estado com a da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Outra ação de impacto que proporcionará grandes economias à Administração Estadual é a instituição da Comissão Especial que irá reavaliar as vantagens pecuniárias concedidas a partir de pareceres jurídicos, pois se estima uma economia de R\$ 19.500.000,00/ano. Trabalha-se, ainda, na correção das inconsistências apresentadas na folha de pagamento com uma economia prevista de R\$ 2.543.810,00.

O quadro ao lado demonstra economia estimada:

Novos modelos de execução de políticas públicas

A adoção de novos modelos de implementação e execução de políticas públicas no Estado de Minas Gerais consiste em outra ação proposta pela reforma administrativa mineira. Ao estabelecer novas formas de interação entre as esferas pública e privada, buscou-se mitigar os efeitos da crise fiscal enfrentada pelo Estado sobre a qualidade dos serviços públicos, transferindo a prestação destes para a sociedade, por meio do que se convencionou denominar "parceria público-privado" (PPP).

Nesse sentido, encontram-se em fase final de tramitação na Assembleia Legislativa do Estado, os PL 890/2003, que cria o Fundo de

AÇÃO	ECONOMIA ESTIMADA (R\$)
Decreto AVI	42.617.485,00
Decreto de Licença Saúde	900.000,00
Decreto de Faltas	528.683,00
Decreto do Banco Horas	300.000,00
Cruzamento SISOB	2.037.000,00
Cruzamento da folha com a PBH	1.008.000,00
Correção de inconsistências na folha	2.543.810,00
Adequação de Pareceres	19.500.000,00

PPP Parcerias Público-Privadas

Grande marco legal para o novo modelo de delegação da execução de serviços públicos, antes restrito às concessões e permissões.

Parcerias Público-Privadas do Estado de Minas Gerais e o PL 889/2003, que dispõe sobre as Parcerias Públíco-Privadas, consistindo no grande marco legal para novo modelo de delegação da execução de serviços públicos, tradicionalmente restrito ao arranjo de concessões e permissões.

Nessa vertente, surge como outro elemento inovador em Minas Gerais a consolidação do modelo de

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - as OSCIP's. O PL 8/2003, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público - OSCIP's e que institui e disciplina o termo de parceria, também em fase final de tramitação na Assembléia do Estadual, consiste em aprimoramento da Lei Federal n.º 9.790, de 23 de março de 1999, que disciplina tal instrumento no âmbito da União. A adoção, no Estado, do modelo de OSCIP's tem justamente o objetivo de fazer da sociedade civil uma coparticipante na implementação de políticas, em especial nas áreas de saúde, educação, assistência social, defesa do meio ambiente, desenvolvimento de novas tecnologias, fomento ao esporte amador, cultura, entre outras.

Expressas em seu texto, as condições para que determinada instituição seja reconhecida como uma organização da sociedade civil de interesse público perpassam a noção de que a transferência dos serviços públicos não-exclusivos do Estado à iniciativa privada deve atender às aquelas entidades cujos objetivos são sociais, conforme o art. 3º, caput, do supramencionado documento legal.



Gestão de Passagens Aéreas Mato Grosso inova na compra de passagens aéreas

A Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso implantou, de forma pioneira no Brasil, em setembro de 2003, um Sistema de Gestão de Passagens Aéreas que torna transparente o investimento do Estado na compra desses insumos.

O sistema primeiro identifica os servidores em viagem, os destinos a serem percorridos, as datas de partida e retorno, a companhia aérea utilizada e os valores das passagens.

De posse de todos os dados, são gerados relatórios sobre o número de viagens e os valores desembolsados por cada órgão da administração estadual.

Os relatórios podem ser acessados por servidores autorizados, pelas agências prestadoras dos serviços, pelos secretários de Estado e pelo governador. Assim, todos podem se inteirar do nome do passageiro, do destino, a data da viagem, a companhia aérea utilizada, o valor pago e a economia obtida com a aquisição de bilhetes em classes tarifárias promocionais e com o desconto contratual oferecido por ocasião da licitação na modalidade pregão.

A criação do Sistema facilitou a tomada de decisões gerenciais do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, além de se tornar uma ferramenta para os setores financeiros setoriais, na confe-

O sistema de compras de passagens aéreas, desenvolvido em Mato Grosso, possibilita o controle efetivo das despesas e significativa economia para o Estado.



rência e pagamento de faturas.

Na prática, o sistema impliou um maior controle dos gastos públicos, uma vez que a cada viagem os servidores têm toda a condição de buscar os menores preços.

Antes da implantação do Sistema Informatizado de Gestão de Passagens Aéreas, as informações diziam respeito unicamente ao valor gasto com essa natureza de despesa.

Apresentado em um dos encontros do Consad pelo então secretário de Administração, Marcos Henrique Machado, o sistema despertou o interesse de outras secretarias de Administração.

Os secretários de Administração do Pará, Bahia, Distrito Federal, Alagoas e Amapá se mostraram entusiasmados com a nova forma de compra de passagens aéreas desenvolvida em Mato Grosso, que possibilita o controle efetivo das despesas e se traduz numa significativa economia para os cofres do Estado.



Governo Digital

Em Pernambuco, Governo Digit



Segundo Joaquim Castro (foto), responsável pela Secretaria-executiva de Modernização e Governo Digital , o programa forma um dos pilares que tornam possível a modernização da administração pública do Estado de Pernambuco.

O Governo de Pernambuco vem operando com um novo modelo de informática pública, desde abril do ano passado, quando criou o Programa Governo Digital. Vinculado à Secretaria de Administração e Reforma do Estado (Sare), em articulação com a Secretaria de Ciência e Tecnologia e Meio Ambiente, o programa está desenvolvendo a digitalização das operações e dos serviços públicos. Com novas ferramentas e serviços mais ágeis, os principais órgãos e secretarias do Estado encontram mais facilidade na troca de informações e na manutenção de bases de dados corporativos do governo e do cidadão.

Segundo Joaquim Castro, responsável pela Secretaria-executiva de Modernização e Governo Digital , esse programa forma um dos pilares que tornam possível a modernização da administração pública do Estado de Pernambuco.

De acordo com o programa, a Sare é a responsável pela criação e instalação da Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI) e dos Núcleos Setoriais



de Informática, NSIs. Segundo Castro, esse novo modelo está gerindo as atividades de informática, executando os serviços comuns ao Governo, e tem a função de normatizar e coordenar os projetos e sistemas ativos.

A execução do Governo Digital vem promovendo a articulação entre os dirigentes, usuários e técnicos para o desenvolvimento e operação dos serviços públicos digitalizados. Para agilizar o atendimento ao cidadão, o programa prevê a digitalização de 50% dos serviços não-informatizados, prestados pela administração pública, no prazo de dois anos .

O programa também está operando a Rede PE-Multidigital, uma solução integrada para a

al gerencia ações de informática

prestação de serviços de voz, dados e imagem, cobrindo os 184 municípios e o distrito estadual de Fernando de Noronha. Com a execução do projeto PE-Multidigital, o Governo pretende promover uma economia de 25% dos seus gastos nesse segmento, representando cerca de R\$ 35 milhões anual.

"O projeto PE-MultiDigital é bem mais amplo e prevê a contratação de uma solução integrada, com serviços de comunicação de dados, voz e imagem, soluções de conectividade e suporte técnico", informa Joaquim Castro. As empresas interessadas em participar da licitação devem acessar o site www.sare.pe.gov.br para conhecer o projeto e enviar suas propostas até o dia 15 de março, através do e-mail pe-multidigital@sare.pe.gov.br.

Usando a tecnologia como instrumento de gestão, o Governo de Pernambuco tem obtido grandes resultados, como o produzido pelo Redecompras, uma sistemática de comércio eletrônico para atuação da administração direta e indireta do governo do Estado, visando a aquisição de bens através da Internet que já permitiu uma economia de R\$ 5 milhões desde sua implantação em julho do ano passado.

Outra meta do Governo, além da integração de todos os sistemas administrativos, é a

Economia

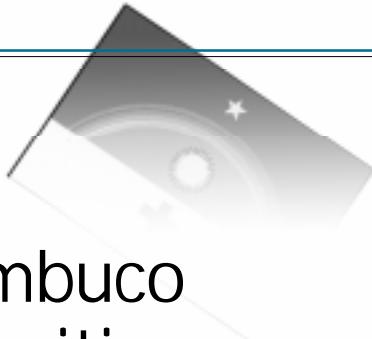
Usando a tecnologia como instrumento de gestão, o Governo de Pernambuco tem obtido grandes resultados, como o produzido pelo Redecompras, uma sistemática de comércio eletrônico para atuação da administração direta e indireta do governo do Estado, visando a aquisição de bens através da Internet que já permitiu uma economia de R\$ 5 milhões desde sua implantação em julho do ano passado.

disponibilização do Diário Oficial Eletrônico. Também está na pauta do programa a criação do Portal do Governo Digital, para disponibilizar todos os serviços e produtos voltados ao cidadão, proporcionando a interação com o cliente. "Através desse portal, a sociedade poderá acompanhar as ações desenvolvidas pelo Governo de forma bem transparente", explica Mônica Bandeira, gerente do Programa Governo Digital.

"Pernambuco constitui hoje um lugar de destaque na área do conhecimento e aplicação da informática no Brasil, em diversas áreas da atividade humana, e possui um conjunto importante de ini-

ciativas acadêmicas, empresariais e dos profissionais da TI, dos setores público e privado, que geraram inestimável plataforma para o seu desenvolvimento futuro", destaca Mônica Bandeira, gerente do programa Governo Digital.

Segundo Mônica, o programa tem uma concepção que visa integrar governo, empreendedores, profissionais e sociedade na tarefa de dinamizar e acelerar a plena inserção e desenvolvimento de Pernambuco no mundo digital. Para ela, essa é uma tarefa das mais urgentes e complexas, sobretudo pela rapidez com que se dão as mudanças nos campos da ciência e das tecnologias da informação.



Governo Digital

Compras eletrônicas em Pernambuco geram economia e resultados positivos

OGoverno do Estado de Pernambuco implantou uma grande mudança nos seus processos de aquisição de bens. Desde 28 de julho de 2003, as licitações públicas para a compra de materiais de expediente, informática, higiene e conservação só podem ocorrer, obrigatoriamente, pela Internet, através do sistema de compra eletrônicas, RedeCompras.

Esta nova sistemática tem proporcionado resultados extremamente positivos. O Estado obteve, até o momento, uma economia na ordem de R\$ 5 milhões, em apenas 7 meses de utilização da nova solução. Por sua vez, as Secretarias de Estado já negociaram cerca de R\$ 22 milhões em compras. A adoção dessa sistemática está sendo coordenada pela Secretaria de Administração e Reforma do Estado (SARE).

Segundo o secretário de Modernização da Gestão e do Governo Digital, Joaquim Castro, a tendência do Governo é expandir o uso da compra pela Internet para aquisição obrigatória de outros grupos de bens e até a possibilidade de contratação de serviços. "Já estamos identificando uma nova lista de bens para ampliar a obrigatoriedade de aquisição por pregão eletrônico", ressalta Castro.

A nova sistemática de compra foi bem assimilada pela administração pública. Os compradores das Secretarias de Estado ao conviver com as facilidades decorrentes da legislação do pregão eletrônico e do uso da Internet, já optaram em realizar outros processos licitatórios, a exemplo da aquisição de medicamentos, fardamentos, veículos e gêneros

alimentícios para as escolas e presídios. O crescente número de processos agendados e em fase de finalização reflete a dinâmica da sistematização implantada.

Os resultados positivos decorrem do maior grau de participação dos fornecedores. Ao implementar a compra eletrônica, o número de fornecedores envolvidos foi ampliado em torno de 40% por processo. Entretanto, de acordo com o Gerente do Projeto Compras Eletrônicas do Governo do Estado de Pernambuco, Fernando Cássio Rodrigues, mesmo ampliando as fronteiras para a participação dos fornecedores de outros Estados da federação, os resultados indicam uma maior participação local.

"Em torno de 60% dos processos foram vencidos por fornecedores de Pernambuco, o que indica que o mercado local está atento para as novas oportunidades de negócios proporcionadas pela tecnologia da informação", argumenta.

A parceria construída entre o Governo e a iniciativa privada também foi outro fator de sucesso do projeto. Os investimentos necessários para alcançar os resultados esperados foram custeados pelo Banco do Brasil e pelo Banco de Pernambuco (Bandepe/Banco Real, do Grupo ABN Amro). Pernambuco obteve as duas soluções de compras eletrônicas, oferecidas de forma gratuita. Os bancos colocaram à disposição todas as suas agências para atendimento dos fornecedores. Este modelo também foi pioneiro, proporcionando, por exemplo, a assinatura de convênio amplo, através do Conselho de Se-

cretários de Administração (Consad), para uso do aplicativo do BB por todos os demais Estados interessados.

Já a solução de compras oferecida pelo Bandepe proporcionou maior integração com os sistemas corporativos do Estado, permitindo, inclusive, que os fornecedores recebam, por e-mail, os avisos dos editais, referentes às suas linhas de fornecimento.

De acordo com Cássio, outro fator de sucesso refere-se à transparência das informações públicas. "Todas os detalhes dos processos realizados através da Internet, estão disponíveis para a consulta de qualquer cidadão. Além disso, os fornecedores poderão acompanhar o trâmite dos processos, verificar a situação da habilitação jurídica e consultar os últimos preços das aquisições realizadas pela administração pública", complementa. O endereço do portal de compras governamentais do estado de Pernambuco é o www.redecompras.pe.gov.br.

Esta evolução administrativa impulsiona os fornecedores para uma estruturação de suas equipes de vendas, uma vez que induz a necessidade de capacitação deste quadro de pessoal e a melhoria nos recursos de informática e de infra-estrutura de acesso à Internet. A forte tendência de uso da Internet também proporciona a redução de custos operacionais, visto que não é mais necessário o fornecedor manter um representante, em cada Estado, para participar das licitações. Do seu escritório, ele poderá enviar sua proposta, participar da disputa de preços e providenciar a entrega do bem.



redecompras.pe.gov.br

Algumas coisas só o Estado pode fazer. Outras, as Organizações Sociais ajudam a fazer melhor.

Ana Lúcia Alves da Silveira

Superintendente de Gestão Pública/Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Focado no bem público, mas dotado de agilidade gerencial própria da iniciativa privada, o modelo de gestão por Organizações Sociais pode apoiar o Estado na busca pela prestação de serviços e atividades de interesse público que não se enquadram entre as tarefas exclusivas da Administração Pública, com foco no cliente-cidadão. Este é o entendimento expresso na Lei 8.647/03 e Decreto 8.890/04, que regulamentam o Programa de Organizações Sociais no Estado da Bahia. A atual legislação baiana amplia a integração com o terceiro setor e dá ênfase aos resultados, ao estabelecer como parâmetros metas e indicadores que assegurem qualidade, agilidade e desburocratização.

Decorrente do processo de aperfeiçoamento operacional do referido Programa, e da necessidade de adequar seu marco jurídico às demandas inspiradas na prática do modelo das Organizações Sociais, a nova legislação permitirá mais celeridade ao processo decisório e, sobretudo, maior transparência e efetividade das ações, possibilitando o fortalecimento da atual política de gestão pública e reforma administrativa do Estado, que tem nessa forma gerencial um de seus pontos-chave.

A nova legislação substitui a Lei 7.027/97 e Decretos, que tratavam anteriormente do programa baiano de OS. Entre as principais mudanças, está a ampliação do leque de serviços que podem ser transferidos para gerenciamento por OS. Incluem-se, aí, atividades e serviços públicos de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e

institucional, proteção e preservação do meio ambiente, saúde, trabalho, ação social, agropecuária, cultura e desporto.

O principal aperfeiçoamento introduzido pela Lei 8.647/03 é a criação do Conselho de Gestão das Organizações Sociais - órgão consultivo, deliberativo e de supervisão, vinculado à Saeb (Secretaria da Administração do Estado). Composto por representantes das secretarias estaduais e da sociedade civil, o conselho terá a finalidade de planejar, ordenar, acompanhar e implementar as ações do Programa Estadual. A secretaria executiva do Conselho ficará a cargo da Superintendência de Gestão Pública da Saeb.

O Conselho representa uma evolução quanto à legislação anterior, na medida em que desobriga a participação do poder público nos órgãos deliberativo e de fiscalização de cada OS. É também através do Conselho de Gestão que o governo baiano pretende assegurar os novos critérios para garantia do padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão, instituídos pela nova lei.

Sob outra ótica, caberá ao Conselho de Gestão avaliar o processo de melhoria da capacidade de gestão das OS, a partir de parâmetros como a relação da entidade com o público e os funcionários, capacitação e uso de novas tecnologias da informação.

A legislação prevê, ainda, que no contrato de gestão se estabeleçam metas e indicadores para que se avale o desempenho da entidade. Esta avaliação ficará a cargo da secreta-

ria à qual estiver vinculado o serviço/atividade.

Outra inovação da legislação baiana ocorreu com a mudança nas regras de contratação de pessoal das Organizações Sociais, permitindo que os servidores públicos lotados no serviço/atividade a ser transferido possam optar por trabalhar na OS que venha a ser contratada, mantendo o vínculo de relação de trabalho com o Estado. Sem a necessidade de desligamento efetivo ou licença temporária do Estado, como na regra anterior, o servidor poderá contar tempo de serviço para efeito de aposentadoria e assegurar ainda benefícios como promoção e anuênio, entre outros.

Atualmente, o Estado da Bahia possui quatro experiências consolidadas de instituições geridas por Organizações Sociais: a Biofábrica de Cacau, em Ilhéus, peça-chave da recuperação da lavoura cacaueira; o Hospital Regional Mário Dourado Sobrinho, em Irecê; o Centro de Educação Tecnológica Escola Áureo de Oliveira Filho, em Feira de Santana; e o Centro de Educação Tecnológica da Bahia - Unidade de Camaçari.

É imperiosa, portanto, ao serviço público a adoção de práticas e modelos de gestão que respondam às pressões advindas da nova configuração da sociedade, caracterizadas pelos impulsos em favor da democratização e da abertura econômica, desta forma, as Organizações Sociais destacam-se pela sua consolidação na estrutura administrativa da Bahia e na vanguarda da aplicação do real gerencialismo na administração pública.



Novos tempos

Modernização da Gestão Pú



Jorge Celso Gobbi, Secretário de Estado da Administração

A Modernização da Gestão Pública é um dos quatro grandes eixos definidos pelo governador do Estado, Germano Rigotto, no início de sua gestão, há um ano. Este ponto está fortemente vinculado à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH)

A Modernização da Gestão Pública é um dos quatro grandes eixos definidos pelo governador do Estado, Germano Rigotto, no início de sua gestão, há um ano. Este ponto está fortemente vinculado à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH), pelas suas características e atribuições. Desde que assumimos, estamos trabalhando de forma intensa com projetos, programas, ações e planos, com o objetivo claro de modernizar a administração pública, pois o mundo hoje exige agilidade, transparência e eficiência nos serviços públicos. Não se pode gerir a função pública, sem atuar em benefício da população, afinal, o Estado existe para isso, ou seja, oferecer serviços e informações para aten-

der às necessidades de seu povo. Com o passar dos anos, é preciso se adequar à realidade, e modernizar a máquina pública é imperioso e necessário. Dentro dessa premissa, em 2003 lançamos os pregões Eletrônico e Presencial, que são sistemas de licitações mais ágeis, com maior transparência e com redução de custos para o Estado. O Pregão Eletrônico permite ao governo uma economia de mais de R\$ 40 milhões/ano. Na área de gestão patrimonial, estamos alienando mais de 300 imóveis que não servem ao Estado, com perspectiva de receita de R\$ 9.460.000,00. Também reduzimos em 44 o número de locações, permitindo uma economia de R\$ 876 mil/ano e, com a continuidade do trabalho de utilização e compartilhamento de imóveis

próprios, entre as várias áreas do governo, o Estado passou a economizar em torno de R\$ 320 mil/mês em aluguéis. Ainda na área patrimonial, promovemos o incremento de receitas, com o controle e reavaliação das cessões e autorizações de uso onerosas que o Estado faz de seus imóveis, com um aumento de 82% das receitas, e arrecadamos mais de R\$ 900 mil.

Para implementar diversos projetos, a SARH, em conjunto com a Secretaria de Coordenação e Planejamento, vem participando das negociações junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para obter financiamento dentro do Programa de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento (PNAGE), num montante de US\$ 18 milhões, que têm por ob-

pública no Rio Grande do Sul

jetivo promover a racionalização no uso dos recursos públicos e o aumento da eficiência da gestão pública. Em relação aos veículos do Estado, fizemos um controle rigoroso de abastecimento da frota oficial. Utilizando tecnologia moderna, iniciamos em 2003 teste-piloto em 86 veículos, com novo método de abastecimento que, após totalmente implementado, vai gerar uma redução de despesas com combustível de 15% do custo atual, com uma economia ao Estado de R\$ 600 mil/mês. Ainda, visando à racionalização de custos, estamos gerando uma economia de R\$ 10 mil/mês na conta de luz do prédio do Centro Administrativo do Estado, dentro do Programa de Eficientização do Uso da Energia Elétrica, em parceria com a Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE). Também estamos implantando o projeto de Gestão Integrada de Recursos Humanos, para aquisição de um sistema que permita integrar o banco de dados de recursos humanos de toda a Administração Direta e Indireta do Estado, que vai gerar uma economia de 3% da folha de pagamento. Através do Arquivo Público do Estado, estamos avaliando os documentos oficiais do Poder Executivo Estadual, e iniciamos o Censo de Arquivos em todos os órgãos, além de termos firmado convênio com a Federação dos Municípios do Rio Grande do Sul (Famurs), para apoio e participação nos Censos dos Arquivos Municipais.

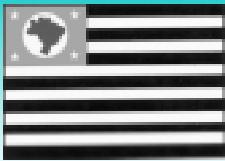
É preciso ressaltar, ainda, que

Em benefício da população

"Não se pode gerir a função pública sem atuar em benefício da população. Afinal, o Estado existe para isso, ou seja, oferecer serviços e informações para atender às necessidades de seu povo. Com o passar dos anos, é preciso se adequar à realidade. Modernizar a máquina pública é imperioso e necessário."

as vinculadas à SARH também estão inseridas neste eixo de modernização do governo do Estado, e várias medidas estão sendo tomadas para melhorar a gestão, tendo como objetivo a população. A Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (Procergs) assinou convênio com o Banco Mundial para utilização de recursos de US\$ 5 milhões, com o objetivo de modernizar o parque tecnológico. Com a Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (Corag), assinamos contrato de gestão, que definiu compromissos e metas de desempenho, que resultou num incremento de receitas superior a R\$ 4 milhões, o que representa um aumento de 97,10% em relação a 2002. Na Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, capacitamos 3.700 servidores em vários cursos, através do projeto Escola de Governo. Finalmente, iniciamos um processo de solução para uma das questões mais complexas do governo; o Instituto de

Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS). O projeto de Previdência do Estado, em andamento, vem sendo debatido com os demais poderes e entidades representativas de servidores, propõe a reestruturação do regime próprio, contemplando aposentadorias e pensões, tendo o Instituto como órgão gestor, garantindo aos servidores uma previdência pública, além do fortalecimento do plano de saúde. Estamos, também, analisando os processos de aposentadorias sobre as quais o Estado tem direito de buscar resarcimento junto ao INSS, através do Comprev (Compensação Previdenciária). A estimativa é de recebermos cerca de R\$ 300 milhões até o final dos trabalhos. Entendemos que 2003 foi muito produtivo, trabalhamos muito para melhorar os serviços públicos, mas isso foi apenas o passo inicial. Em 2004, vamos dar continuidade aos projetos e implantaremos outros, que mudarão a gestão pública, tornando-a mais ágil e eficiente.



Inclusão digital

Acessa SP amplia utili



O Programa
Acessa SP é uma iniciativa que tem como objetivo combater a exclusão digital, levando os recursos da Internet à população de baixa renda e estimulando o desenvolvimento humano e social das comunidades.

Uma das formas de fomentar esse desenvolvimento é por meio da utilização de serviços governamentais online, ampliando, assim, os canais de comunicação entre o Governo e a Sociedade.

Para tanto, o Governo do Estado criou os Infocentros, espaços com acesso gratuito à Internet, que funcionam em três variantes: Comunitários, criados em parceria com entidades comunitárias (associações de moradores, amigos de bairro etc.); Municipais, criados em parceria com prefeituras paulistas, que cedem o espaço e indicam os monitores para administrar o local;

e os Postos Públicos de Acesso à Internet, criados em parceria com órgãos do próprio Governo do Estado onde há grande fluxo de pessoas (como Poupatempo, Bom Prato, terminais de ônibus da EMTU).

Os Infocentros são equipados com computadores Pentium III, ou equivalentes, com acesso gratuito à Internet via banda larga. Cada Infocentro Comunitário possui 11 computadores. Nos Infocentros Municipais, a quantidade varia de 5 a 11 computadores, dependendo do número de habitantes da cidade. Nos POPAIs, a quantidade varia de 11 a 38 computadores.

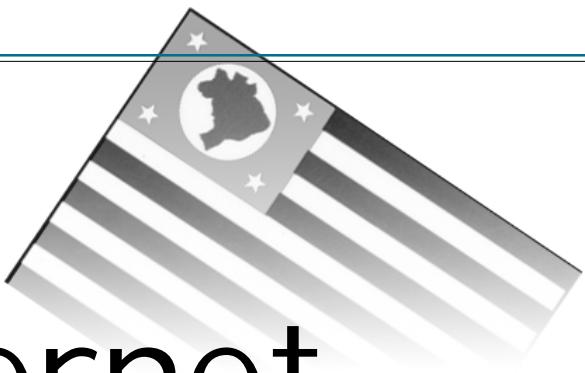
Para que os usuários não en-

contrem dificuldades no uso dos equipamentos, o Acessa treina e contrata monitores para auxiliá-los. Os monitores também são treinados para atender a necessidades específicas, como procura de vagas de emprego, elaboração de currículos, informações sobre concursos públicos, serviços governamentais e de utilidade pública. Além disso, os monitores também são responsáveis pela gestão dos Infocentros.

Outra preocupação do Acessa é a oferta de conteúdo relevante para o público alvo, assim como o estímulo à criação de conteúdo pela comunidade. Assim, os Infocentros também funcionam como centros de informação e serviços voltados para o desenvolvimento comunitário, possibilitando acesso às informações nas áreas de saúde, educação, negócios e serviços governamentais disponíveis na Internet.

Para isso, foram desenvolvidos produtos como os Minicursos Acessa São Paulo (cursos de curta duração em linguagem popular voltados para o exercício da cidadania), a parceria Acessa/Webaula (cursos de informática à distância), Dicionários de Libras (para deficientes auditivos) Cadernos Eletrônicos (10 cadernos de auto-aprendizagem em Office, Internet e multimídia) e a Rede de Projetos.

As comunidades providas de um Infocentro são estimuladas a desenvolver projetos e atividades que utilizem os recursos da tecnologia de forma criativa e educativa. Para isso está sendo disponibilizado espaço no portal do programa na Internet



zação da Internet

(www.acessasaopaulo.sp.gov.br) para que os usuários dos Infocentros possam disponibilizar conteúdos elaborados pela comunidade e assim produzam conhecimentos próprios.

No Acessa São Paulo todo cidadão tem direito a 30 minutos de acesso gratuito e livre à Internet (20 minutos no caso dos Postos Públicos). Para isso, o interessado deve se cadastrar, através do preenchimento de uma ficha de cadastro nos Infocentros. Nos Postos Públicos os usuários devem também assinar um termo de compromisso que estabelece regras para o uso proibindo o acesso a sites de conteúdo pornográfico, a instalação de software e a prática de pirataria e

vandalismo eletrônico ("hacking" e "cracking"). Após o tempo determinado, encerra-se a sessão, sendo permitida a continuidade do uso se não houver fila.

O usuário pode contar, se necessário, com o auxílio do monitor. O monitor também pode elaborar listas de sugestões de sítios para a navegação e sempre avisa sobre o conteúdo disponibilizado pelo Programa como os cursos à distância e os serviços governamentais. Se o monitor identificar o uso indevido, pode solicitar à coordenação a punição do usuário com penas de suspensão que variam de 15 dias a três meses, conforme a gravidade. Os monitores também são responsáveis pelo envio sema-

nal de relatórios de acompanhamento que são consolidados pela Coordenação. Eles são continuamente capacitados pela Escola do Futuro da USP.

Cada entidade comunitária ou prefeitura pode estabelecer procedimentos próprios com relação ao gerenciamento de filas e identificação de usuários. Essas entidades também podem solicitar à coordenação o uso de parte do tempo do Infocentro para atividades específicas como grupos de terceira-idade, cursos pré-vestibular, alfabetização, etc. A coordenação pode aprovar projetos de interesse do programa desde que não ultrapassem 1/3 do tempo de funcionamento do Infocentro.

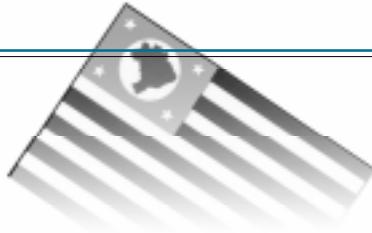
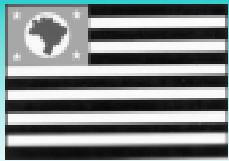
Nome do Projeto	Programa Acessa SP
Nome do local de acesso	Infocentro (no momento são 139 Infocentros no Estado de São Paulo, Sendo 72 na Capital, 3 na Grande SP e 64 no litoral e interior do estado).
O que é um Infocentro	É um espaço público com acesso gratuito à Internet. O acesso é por banda larga.
Quem pode usar	Qualquer pessoa acima de 11 anos, se menor de 16 anos, o responsável deverá assinar autorização no momento do cadastramento do usuário.
Procedimento de uso	Cada usuário pode utilizar os micros por 30 minutos por vez. Se não tiver fila, pode continuar a usar o micro. Na primeira vez que o usuário for ao Infocentro deverá preencher a ficha de cadastro. Nos POPAIS o uso é de 20 minutos.
custo	O uso é gratuito e livre.
Horário	7:00 às 19:00h (segunda a sábado). O horário pode variar dependendo do Infocentro.
Informações	11 - 6099-9641 ou acessa@sp.gov.br
Portal Acessa São Paulo	www.acessasaopaulo.sp.gov.br
Ouvidoria Acessa São Paulo	ouvidoria.acessa@sp.gov.br
Infocentros Comunitários	43 Infocentros na Capital.
Infocentros Municipais	63 Infocentros no interior e litoral - 4 em fase de implantação.
POPAIS	16 Infocentros em órgãos públicos - 1 em fase de implantação.
Total de Infocentros	139 Infocentros

O QUE TODO CIDADÃO PODE FAZER GRATUITAMENTE NOS INFOCENTROS:

- Navegar em sites de seu interesse (realizar pesquisas escolares, enviar currículos, fazer consultas e transações bancárias)
- Enviar e receber mensagens de e-mail (correio eletrônico)
- Fazer cursos pela Internet
- Procurar vagas de emprego

OS SERVIÇOS DO GOVERNO QUE PODEM SER FEITOS NOS INFOCENTROS:

- Solicitação de ligação ou religação de água e energia elétrica.
- Solicitação de segunda via de contas de água, luz, telefone
- BO eletrônico
- Consulta de empregos e concursos públicos
- Pagamento de impostos como IPVA e ICMS
- Consulta de multas e pontos na carteira de motorista
- Consultas de processos na justiça
- Declaração de imposto de renda
- Recadastramento do CPF etc.



Inclusão digital Acompanhamento e resultados dos Infocentros

O Programa é acompanhado através dos relatórios semanais, visitas presenciais e virtuais. A avaliação do rendimento dos Infocentros se dá através de três critérios, dois quantitativos e um

qualitativo. Os critérios quantitativos são a taxa de ocupação e o número de atendimentos por cadastro. A taxa de ocupação nos diz se o equipamento está sendo utilizado em todo seu potencial e o

número de atendimentos nos diz se essa utilização está sendo feita por um mesmo grupo ou por um público diversificado dando assim o alcance do Programa. O critério qualitativo envolve o tipo de uso, quanto maior o número de relatos de pessoas que utilizam o programa para conseguir uma vaga de emprego, fazer cursos online, desenvolver seu negócio, se comunicar com parentes distantes, etc. mais bem avaliado é o Infocentro. Com a automatização do cadastro temos informações mais precisas sobre o perfil de uso sem invadir a privacidade de nossos usuários.

Total de Atendimentos	2003	2002	2001	Total	Total %	2003 (%)
Comunitário	1.544.958	1.427.603	148.090	3.120.651	53,48	41,73
Municipal	873.696	186.468	0	1.060.164	18,17	23,60
POPAI	1.283.803	341.697	28.920	1.654.420	28,35	34,67
Total ano	3.702.457	1.955.768	177.010	6.835.235	100,00	100,00

Total de Cadastros	2003	2002	2001	Total	Total %	2003 (%)
Comunitário	42.337	47.893	10.304	100.534	31,03	21,87
Municipal	52.921	24.150	0	77.071	23,79	27,34
POPAI	98.337	36.801	11.279	146.417	45,19	50,80
Total ano	193.595	108.844	21.583	324.022	100,00	100,00

	Conteúdo	Lançamento	Resultados
Portal	Portal do Acessa traz informações sobre o programa e conteúdo elaborado pela comunidade	jan/02	15.000***
Sites Comunitários	Sites desenvolvidos em Infocentros	jan/02	34
Minicurso	Cursos à distância sobre os mais variados assuntos.	mai/02	7.168
Libras	Dicionário de Linguagem de sinais para surdos	set/02	14.500****
WebAula		Cursos de Informática à Distância	out/02
Fala SP	15.415	Enquetes avaliando ações de Governo	out/02
Cadernos Eletrônicos	3.400*****	10 cadernos de auto-aprendizagem em Office, Internet e multimídia.	mai/03
Rede de Projetos	N/d	Atividades propostas pela comunidade e desenvolvidas no Infocentro.	abril/03

*** Média de 15.000 visitas mensais. **** Primeira Edição: 9.500 Cds distribuídos gratuitamente. Segunda edição: 5.000 Cds. ***** Média de 3.400 votos por enquete.

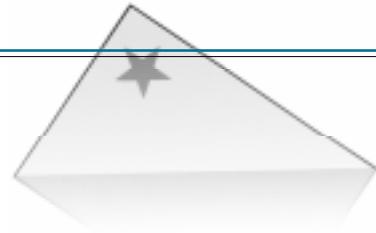
Programa Acessa São Paulo

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria da Casa Civil
Imprensa Oficial
Prodesp

Parceiros:

Escola do Futuro - Universidade de São Paulo
Cidade do Conhecimento - Universidade de São Paulo
Microsoft
Telefônica
Consoft
Samurai
Lintec
Fábrica Digital
Webaula
Nexans
Prefeituras conveniadas
Associações comunitárias conveniadas

Para mais informações sobre o programa, visite
www.acessasaopaulo.sp.gov.br



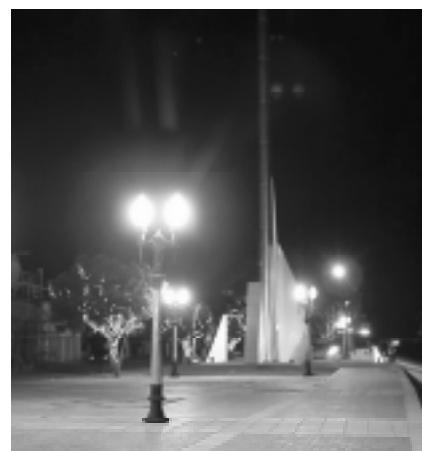
Previdência Acre acelera concessão de aposentadorias



O Sistema de Análise de Aposentadoria e Pensão (Sisap) permite uma rápida avaliação (inclusive prévia) dos requerimentos de benefícios



Palácio do Governo do Acre



Centro antigo da cidade (reformado)

No ano de 2003, numa parceria entre técnicos da Secretaria de Modernização, Secretaria do Servidor e Tribunal de Contas do Estado, o Acre consistiu, a investimentos de pouca monta, um grupo de trabalho para técnicos tratar do representamento dos processos de concessão de benefícios de aposentadorias de servidores estaduais.

Em muitos casos, a interpretação de alguns direitos consagrados na legislação era totalmente conflitante entre as diversas instâncias envolvidas. A Secretaria do Servidor compreendia de uma forma, a Procuradoria Geral do Estado entendia de outra e o TCE discordava de ambas. Os sucessivos desentendimentos conduziram obrigatoriamente à busca do consenso, sob pena de imensos prejuízos para a administração pública e para os próprios servidores.

Graças à boa-vontade de todos na busca de uma solução, o Acre logrou levar a efeito uma série de produtivas reuniões que resultaram num

sistema informatizado para atender à imensa demanda represada, deixando mais de 2.000 processos prontos para homologação pelo TCE - tudo isso num prazo de menos de sessenta dias.

O Sistema de Análise de Aposentadoria e Pensão (Sisap) permite uma rápida avaliação (inclusive prévia) dos requerimentos de benefícios, se for o caso, permite ao Tribunal de Contas proceder ao Registro das Aposentadorias e Pensões, o que contribui para aumentar o fluxo de processos no sistema de compensação previdenciária.

Inicialmente, o sistema está preparado para analisar os pedidos de todos os órgãos do Poder Executivo, sendo que o próximo passo é incluir um módulo para atender a Polícia Militar e Corpo de Bombeiros e, em seguida, os demais Poderes. O TCE está providenciando a criação de uma Câmara para cuidar especialmente da homologação e registro dos processos de aposentadorias e pensões. O Sistema, em seu modo de concessão, emite todos os atos

necessários à formalização do benefício requerido e elabora automaticamente o cálculo dos proventos das aposentadorias ou pensões.

Desde que entrou em operação, há cerca de três meses, o Sisap já deu provimento à 2.117 processos, dos quais 480 estão em fase de análise no Ministério Público Especial do Tribunal, 164 estão prontos para julgamento e os demais estão em fase de conclusão na 4ª IGCE - Inspeção Geral de Controle Externo.



Escola de Governo Qualificando e elevando a auto



A Escola de Governo é um componente de uma nova concepção de governar, de uma nova idéia de gerenciamento do serviço público. A equipe de governo gerencia o Estado, mas quem executa as ações desse Estado é o servidor público.

Maria Regina Sousa
Secretária de Administração do Estado do Piauí.

Criada em julho de 2003, a Escola de Governo do Piauí (Egepi) já capacitou mais de 300 servidores nos mais variados cursos. O primeiro foi em extensão em gestão pública, destinado a 40 funcionários das Secretarias da Administração, Educação, Saúde e Assistência Social.

A Escola foi implantada para qualificar e elevar a auto-estima do servidor, por isso ao longo de sete meses foram promovidas palestras, seminários, aulas de ginástica laboral, além da Semana do Servidor, em outubro, que teve a participação de mais de três mil pessoas nas mais diversas ativida-

des, esportivas, culturais, feiras e passeios ecológicos, além de cursos de curta duração.

A Escola de Governo é um componente de uma nova concepção de governar, de uma nova idéia de gerenciamento do serviço público. A equipe de governo gerencia o Estado, mas quem executa as ações desse Estado é o servidor público. Portanto, é ele quem merece um novo olhar da Administração Pública, é ele quem precisa ser convencido de que deve prestar melhores serviços ao povo, incluindo ele próprio, sua família, seus amigos, no meio desse povo beneficiário dos serviços.

Mas como reverter a cultura de

que servidor público é para "fingir que trabalha", enquanto o governo "finge que paga"? O ideal seria poder começar com melhoria salarial, principalmente para os servidores da base. Estamos reunindo as condições para melhor tratar os salários, mas não podemos ficar parados até essas condições serem construídas. Vamos ousar mexer um pouco com a auto-estima dos servidores por meio da Escola de Governo. Se conseguirmos mudar a concepção de gestão pública, se conseguirmos que os servidores se sintam co-responsáveis por essa gestão, já vai ser muito bom. Se parte desses servidores avançarem para

-estima do servidor piauiense

uma postura política mais progressista, tanto melhor. O que queremos mesmo é acabar com a idéia que permeia o imaginário do cidadão comum: de que serviço público não presta e servidor público não trabalha.

A Escola de Governo não é um prédio, é uma idéia. É ousadia "inaugurar" uma idéia. É saber ousar pretender sacudir a cultura, os costumes, os pensamentos, o corpo e a alma dos servidores públicos com essa idéia. Vamos trabalhar todas as dimensões do ser humano na Escola:conhecimento, música, dança, ginástica, teatro, esporte etc. Vamos descobrir talentos e incentivá-los. E vamos qualificar também. Cursos, oficinas, seminários, palestras são rotina na Escola.

Faremos alfabetização (sim, temos servidores analfabetos). E faremos também a inclusão digital dos servidores. A Escola ainda se pautará pela agenda da cidadania, promovendo espaços de discussão de temas relacionados às questões de gênero, raça, opção sexual e juventude, aliás nosso governo é pioneiro em criar espaços institucionais para esses segmentos da sociedade.Sim, a Escola é uma grande sacada. Estamos abrindo caminhos e apontando um novo jeito de caminhar. Trilhar por esse caminho será o "saber ousar" dos servidores. E se eles "ousarem saber" vão estar, certamente, contribuindo para construção de um Piauí melhor.



Oficina e curso promovidos pela Escola de Governo do Piauí.
Na foto abaixo, o Curso de Licitação.





Responsabilidade fiscal O longo caminho da

■ Cesar Valente

Assessor de Informação da Secretaria de Estado da Administração
de Santa Catarina

Não é difícil, para o administrador público, constatar que a máquina do Estado pesa acima e além do que deveria, criando todo tipo de problemas. Do engessamento da capacidade de investir à permanente vigilância quanto aos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Mas é bem mais difícil reduzir esse peso relativo, conter gastos, controlar despesas.

O Estado de Santa Catarina está colocando em prática, desde o início de 2003, uma série de medidas que, em conjunto, pretendem conter, de alguma forma, o crescimento das despesas de custeio e, além disso, reduzir os gastos. Para que se tenha uma idéia, em 2003 o governo arrecadou R\$ 4,6 bilhões em tributos e gastou R\$ 4,4 bilhões só em custeio e pessoal.

O Secretário da Administração, Marcos Vieira, afirma que "a tarefa que me coube foi a de fechar as torneiras, para complementar a ação do Secretário da Fazenda, Max Bornholdt, encarregado de fazer crescer a arrecadação". Naturalmente, a conjuntura econômica não permite otimismo exagerado quanto às receitas. O que torna ainda mais importante a contenção de despesas.

A primeira medida efetiva, que entrou em vigor no início de maio de 2003, foi a instalação dos pregões eletrônico e presencial. A



A Secretaria de Administração adota medidas de economia e redução de custos, para que o governo possa montar um programa consistente e duradouro de contenção de despesas.

agilidade com que essas licitações são realizadas e sua sistemática transparente permitiram, desde o início, uma economia média de 20% nas compras realizadas. Considerando que Santa Catarina compra, em média, R\$ 300 milhões em produtos e serviços por ano, trata-se de uma redução significativa.

Desde março de 2003 o gover-

no passou a implantar um programa de controle da frota de veículos. Antes mesmo que todos os módulos informatizados de controle tenham sido instalados, já é possível verificar uma queda no consumo de combustível. Os veículos estão cadastrados e sua movimentação, entrada e saída das garagens e abastecimento são feitas num sistema interligado que, ainda em março, permitirá emitir alguns relatórios gerenciais que vão ajudar a identificar os pontos que requerem maior atenção. A seguir, o controle de todas as 30 mil peças (incluindo pneus), permitirá ainda mais economia.

Os imóveis de propriedade do Estado também começaram a ser cadastrados. O abandono e a falta de controle facilitaram invasões, mau uso e estavam gerando custos desnecessários. Com o conhecimento em detalhe de cada um dos cerca de 8 mil imóveis, será possível economizar fazendo manutenção preventiva e recuperando, para o uso produtivo, áreas degradadas.

Com a compra do Centro Administrativo do Banco do Estado de Santa Catarina, o governo pretende racionalizar sua estrutura central. Diversas Secretarias, que ocupam imóveis alugados no centro da cidade, estão sendo transferidas para a nova sede, mais funcional e bem instalada. Permitirá, além da economia em aluguéis (só a Secretaria da Admi-

redução de custos

nistração deixará de pagar, a partir de maio, R\$ 30 mil mensais de aluguel), redução de custos de tramitação entre as secretarias e o Gabinete do Governador e entre as secretarias.

Outro ponto que está sendo atacado com coragem (porque envolve interesses políticos contrariados) é o instituto da disposição. Servidor de áreas-fim (educação, saúde, segurança) obtém, com alguma facilidade, autorização para atuar em outros órgãos ou Secretarias, deixando desguarnecido seu posto. Aí o governo precisa admitir em caráter temporário um substituto. E acaba duplicando a despesa.

Um Decreto de dezembro coloca limites nessa movimentação de pessoal. É uma instrução normativa conjunta, das Secretarias da Educação e Inovação e da Administração, regulamenta o Decreto para a área onde, em 2003, existiam 23.758 ACTs (temporários) e 11.392 professores afastados pelos mais diversos motivos. Com a matrícula escolar de 2004 ainda sendo concluída, já foi possível reduzir em pelo menos 4 mil professores de 20h a necessidade de substitutos. Nos próximos meses o Estado terá os resultados dessas medidas expressos na fo-

Reduzindo as despesas

Desde janeiro, o valor que cada órgão da administração estadual pode dispender com diárias terá que ser 30% menos que a média dos gastos dos seis últimos meses de 2003. Com essa redução de gastos, o governo espera poder investir mais e melhor em serviços essenciais.

lha de pagamentos. Segundo o secretário Marcos Vieira "tenho certeza que será uma economia significativa, porque estamos, pela primeira vez, colocando o dedo numa ferida antiga, fechando um verdadeiro poço sem fundo".

As diárias também estão sendo controladas. Os secretários da Fazenda e da Administração publicaram portaria conjunta determinando que o valor que cada órgão pode dispender com diárias, desde janeiro, terá que ser 30% menos que a média dos gastos dos seis últimos meses de 2003. E além de enviar relatórios mensais para publicação no Diário Oficial, todos os órgãos devem também submeter seus relatórios à fiscalização da Secretaria da Administração, que atestará se a redução foi cumprida ou não.

O governador Luiz Henrique da Silveira criou uma Comissão Permanente de Acompanhamento e

Avaliação do Sistema de Recursos Humanos, dirigida pela Secretaria da Administração e com a participação de várias Secretarias. O objetivo é manter sob controle o sistema, para que todas as alterações, inclusões e exclusões na folha sejam feitas rigorosamente dentro da Lei.

Foram ainda criadas duas comissões temporárias. Uma delas tratará de reestruturar o sistema de remuneração dos servidores do Poder Executivo. Hoje existem cerca de 1.500 códigos de crédito e débito na folha. A redução desse número facilitará o controle sobre a origem de cada um deles e os respectivos diplomas legais em que se baseiam.

A outra comissão temporária vai estudar medidas adicionais de economia e redução de custos, para que o governo possa montar um programa consistente e duradouro de contenção de despesas.

Com todas essas providências e vigilância permanente, Vieira acredita que já este ano será possível constatar uma redução importante no peso da máquina administrativa. "E as medidas como o controle da frota, do patrimônio e da contratação de ACTs ainda serão complementadas, ampliando seu alcance e melhorando os resultados", afirma.



Funcionalismo Governo realiza maior concurso público da história de Roraima



Secretária Landercy Figueiredo Pereira

O Estado Roraima lançou ano passado o maior concurso público da sua história. Hoje, ele se encontra em fase final, com convocação dos aprovados a partir do início de abril. Ao assumir suas funções, os servidores concursados vão finalmente regularizar a estrutura administrativa do Estado. O edital previa o provimento de 8.571 vagas de níveis superior, médio e básico em várias categorias, com salários entre R\$ 400,00 a R\$ 1.911,94.

Foram 1.565 vagas para os cargos de nível superior, 4.005 para nível médio e outros 3.001 para nível básico, com uma concorrência de quase 90 mil candidatos inscritos. Para nível superior, são 46 profissões distribuídas nas áreas de educação, saúde, informática, administração, comunicação, entre outros, com salários que variam de R\$ 1.731,70 a 1.911,94, este último para cirurgião dentista. O maior número de vagas foi para analista educaci-

onal com 210 vagas disponíveis, seguido de enfermeiro, com 182.

Para os cargos de nível médio foram oferecidas 28 especialidades, abrindo o maior número de vagas para o cargo de assistente administrativo, com 1.348 vagas. Os salários de nível médio variam de R\$ 710,96, para agente em comunicação social, a R\$ 848,22, para o cargo de auxiliar de enfermagem.

Para os candidatos que possuem escolaridade mínima, com 12 cargos, o salário básico para essa categoria é de R\$ 400,00. Os maiores salários do nível básico são destinados para operador de máquinas, operador de usina de asfalto e pista e para motorista, que vão receber R\$ 643,37.

Segurança e transparéncia

O concurso foi realizado pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe), da Universidade de Brasília (UNB). As provas foram realizadas nos dias 18 e 19 de outubro em 85 escolas localizadas na capital. Cerca de seis mil pessoas foram envolvidas diretamente na realização do certame, distribuídas entre fiscais, chefes de salas, porteiros, médicos, seguranças e pessoal de apoio.

Num avião fretado diretamente de Brasília, as provas chegaram em Boa Vista escoltadas por 15 delegados da Polícia Federal, mais 150 coordenadores, entre outros funcionários do Cespe. O edital com a relação dos candidatos classificados foi divulgado no dia 13 de novembro do ano passado. Em seguida, deu-se a segunda fase do concurso, que foi a avaliação de títulos.

Após inúmeras denúncias sobre supostos documentos falsificados

durante a entrega de títulos, o Ministério Público Estadual (MPE), recomendou a Secretaria da Administração que reavaliasse a contagem nas provas de títulos de nível superior.

Através de uma Portaria, foi formada uma equipe técnica, composta por representantes do Cespe, Sead, Secretaria de Estado da Educação e MPE, a recomendação foi acatada pela secretaria da administração, para proceder análise dos documentos entregues pelos candidatos, comparando a data do tempo de serviço com a data da colação de grau.

Apuradas todas as denúncias, houve a comprovação de que havia irregularidades em mais de 200 processos. Diante disso, o Ministério Público resolveu então que esses candidatos perderiam a pontuação computada através de titulação.

O Governo de Roraima aguarda agora a homologação do concurso, posteriormente os classificados serão convocados, através de edital. Essa convocação será de conformidade com a necessidade e prevalência dos serviços. O Governo pretende chamar, nesse primeiro momento, 30% dos candidatos classificados.

"Diante de tão grande desafio, estamos conscientes que o Governo de Roraima está, de forma corajosa, cumprindo o seu papel de institucionalizar o Estado, rompendo com barreiras que até então impediam o desenvolvimento e existência de fato na área de recursos humanos", diz a secretária Landercy Figueiredo. Após a nomeação e posse dos concursados, a secretaria acredita ser necessário um intenso trabalho de qualificação dessa mão-de-obra, o que deverá ser feito.

Você paga essa taxa aqui.

1,9%

E pode comprar isso tudo aqui.



O BRB está com uma promoção incrível para você que é servidor do GDF. Você tem dinheiro na mão pagando juros a partir de 1,9% ao mês* para comprar o que quiser. Dirija-se ao departamento de pessoal do seu órgão ou ligue grátis 0800-618061. BRBServ. O crédito exclusivo do servidor do GDF.

Ligue grátis: 0800 61 8061

BRB
Serv

O crédito exclusivo do Servidor do GDF.

Banco de Brasília **BRB**

www.brb.com.br

*Taxa de 1,9% ao mês para operações de até 5 meses. / Taxa de 2,7% ao mês para operações de 6 a 12 meses. / Taxa de 2,7% ao mês para operações de 13 a 24 meses. / Taxa de 2,7% ao mês para novos contratos. Cálculos sujeitos à aprovação.



Inovação

Idéias.Gov implementa modelos de gestão em Goiás

Im Goiás, a Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos lançou com sucesso o Projeto Idéias.Gov, que incentiva a participação do funcionalismo na implantação de ações inovadoras na administração pública. Por meio de um programa de sugestões, os servidores têm a chance de encaminhar idéias sobre o uso e conservação de bens públicos, tais como prédios, móveis e frotas, redução de custos, contratação e otimização de serviços, controle de almoxarifado, soluções de desburocratização e outras.

O Idéias.Gov foi lançado em novembro de 2003 para que as sugestões viáveis pudessem ser incorporadas ao planejamento estratégico do governo e implantadas nos órgãos da administração direta em 2004. O sucesso da iniciativa foi tamanho que a Agência de Administração resolveu transformar o projeto em uma ação permanente.

O programa é disponibilizado aos servidores por meio do portal do Governo de Goiás na internet e na intranet. Acessando a página, os interessados preenchem um formulário com seus dados e o órgão no qual trabalha, além de colocar sua idéia. Para aumentar o interesse, os participantes concorrem a um prêmio, independente do teor sugerido. Na primeira edição do projeto houve o sorteio



Jeovalter Correia (foto) explica que o Idéias.Gov é um programa de sugestões, onde os servidores têm a chance de encaminhar idéias sobre o uso e conservação de bens públicos, tais como prédios, móveis e frotas, redução de custos, contratação e otimização de serviços, controle de almoxarifado, soluções de desburocratização e outras.

de um televisor e foram recebidas no prazo de 32 dias um total de 96 sugestões, envolvendo 73 servidores públicos de 22 órgãos diferentes.

O material recebido é analisado por uma comissão e encaminhado às áreas pertinentes para avaliação e execução. Segundo o presidente da Agência de Administração, Jeovalter Correia, esta é uma experiência enriquecedora para o planejamento do governo

e para implementação de modelos de gestão, pois fica aberto um canal direto com o servidor que atua na linha de frente dos serviços prestados pelo Estado.

Dados de lançamento do Idéias.Gov

Primeiros	32 dias
96 - Sugestões	
73 - Servidores	
22 - Órgãos	

Previdência

Aposentadorias do Estado aumentam 145% em 2003

A tramitação e aprovação da reforma da previdência no Congresso Nacional fez aumentar em 145% as aposentadorias de servidores públicos estaduais no ano passado em relação a 2002. Levantamento da Agência Goiana de Administração verificou que em 2003 foram concedidas 1.719 aposentadorias nos órgãos do poder Executivo, contra 703 em 2002.

Do total de servidores do Estado que se aposentaram, 46 por cento - a maior parte - aposentou-

se na modalidade proporcional, tendo em vista que ainda não haviam alcançado o tempo de serviço total. Este número para as demais modalidades de aposentadoria foi de 1% para aqueles que atingiram a idade limite, 16% para incapacidade e 37 % pelo tempo de contribuição.

A secretaria de Educação registrou mais concessões de aposentadorias, 1.316 casos, correspondente a mais de 76% do total no Estado. Neste órgão, o proble-

ma das aposentadorias fica ainda mais crítico, pois além do governo ter que pagar a aposentadoria, precisa contratar imediatamente outro professor, pois as aulas não podem sofrer problemas de continuidade.

A secretaria da Saúde vem em seguida, com 161 aposentadorias. Os meses de setembro, outubro e novembro de 2003 foram os que apresentaram maiores números de aposentadorias, coincidindo com o período de aprovação da reforma da Previdência.

Funcionalismo Ginástica laboral melhora saúde do servidor

Se depender da Agência Goiana de Administração, em pouco tempo a ginástica laboral estará presente no dia-a-dia de todos os servidores públicos estaduais. Como parte do Programa Saúde no Serviço Público, o órgão desenvolve a partir de março deste ano um projeto-piloto de ginástica para prevenir as doenças ocupacionais e promover o bem-estar de seus funcionários durante a jornada de trabalho. A Agência vai interagir também com os comitês do programa de saúde e com as comissões internas de prevenção de acidentes dos órgãos estaduais para que o projeto seja adotado rapidamente por todos.

Além dos inúmeros benefícios físicos e emocionais proporcionados ao servidor, a Agência de Administração quer, com o projeto, diminuir a incidência dos pedidos de licença para tratamento de saúde no Estado. Apenas na Aganp, 145 licenças dessa modalidade foram concedidas em 2003, que somadas resultaram em quatro mil e oito dias não trabalhados. Com os exercícios cardio-respiratórios, melhoria da postura, combate ao sedentarismo e à ansiedade, promoção do bem estar na jornada de trabalho e redução da fadiga, as licenças diminuirão e o governo economizará com o pagamento dos dias parados de seus servidores.

Por meio do projeto de ginástica laboral, estagiários de fisioterapia da Universidade Católica de Goiás (UCG) - orientados por uma fisioterapeuta do trabalho - executam atividades físicas orientadas com os servidores do órgão. Primeiramente são realizados levantamentos dos antecedentes pessoais e análise do ambiente de trabalho para diagnóstico dos diferentes grupos existentes. Entre os objetivos do projeto está a necessidade de corrigir vícios posturais, prevenir casos de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), diminuir os efeitos nocivos do estresse e valorizar a prática de atividades físicas.



Previdência Por enquanto apenas um ajuste.



"As modificações são incompletas, pouco eficazes e injustas, na medida em que recaem inteiramente sobre o funcionalismo público." Esta é a avaliação que Reinholt Stephanus (foto), Secretário Paranaense da Administração e da Previdência, faz sobre as mudanças na Previdência Social.

Ao lançar a proposta de mudança, o governo federal anunciava no início do ano que estava atacando dois grandes problemas. Reduziria o déficit da previdência social - cerca de R\$ 70 bilhões anuais, segundo discutíveis cálculos oficiais - e eliminararia distorções entre os vários regimes.

Nada disso aconteceu, comenta Stephanus, que foi ministro da Previdência duas vezes. "A redução do déficit será muito pequena, chegando no máximo a 15%, segundo os cálculos mais otimistas."

Na verdade, não se deveria falar em reforma, acrescenta. Trata-se de um ajuste parcial, que atinge o funcionalismo público e deixa praticamente intocadas as outras áreas. Nesse aspecto, um erro fundamental é a falta de regras de transição, observa ele. "Os maio-

res prejudicados são os servidores que estavam mais perto da aposentadoria e agora vêem seus planos e expectativas frustrados."

Outro erro básico é a cobrança de contribuição de aposentados, diz Stephanus. "Está conceitualmente errada. E por isso pode ser encarada como mero expediente para aumentar a arrecadação."

Existem no país quatro regimes previdenciários. No regime geral (INSS), a proposta mexe apenas no teto da aposentadoria, que deverá subir de R\$ 1.865,00 para R\$ 2.400,00. Para os outros dois regimes, o complementar e o dos militares, não prevê alteração.

Embora se concentrem no quarto regime - o dos servidores federais, estaduais e municipais -, as mudanças não atingem metade dos funcionários dos municípios, pois essa parcela está vincu-

lada ao INSS.

Como os avanços são pequenos, pode-se esperar, diz Stephanus, que daqui a quatro anos o governo volte a propor novas alterações no sistema previdenciário.

Mudanças

As mudanças na Previdência Social já estão em vigor. A proposta de Emenda Constitucional do governo, após diversas alterações, passou pela Câmara de Deputados, pelo Senado, foi promulgada em dezembro e implantada em 1º de janeiro.

As novas regras afetam o funcionário público estadual de diversas maneiras. No entanto, outras mudanças devem vir em seguida: houve acordo para a introdução de mais modificações na chamada "emenda paralela", que está tramitando no Congresso.

Daqui a alguns anos tem mais...

As modificações já aprovadas ou retocam ou se somam às regras que estavam em vigor desde 15 de dezembro de 1998, quando foi promulgada a Emenda Constitucional N° 20 (EC-20). Desde então, é requisito geral para aposentadoria 60 anos de idade com 35 anos de contribuição, se homem, e 55 anos de idade com 30 anos de contribuição, se mulher. Mas nesse caso, como em vários outros, a regra não se aplica a todos, uma vez que existem direitos adquiridos e situações particulares. A reforma de agora também prevê diversas situações.

Para melhor entender como essas alterações poderão afetar o servidor paranaense, é preciso observar que existem regras diferentes para se obter aposentadoria, dependendo do tempo de contribuição, idade e época de ingresso no serviço público. De um modo genérico, os funcionários podem ser distribuídos em quatro grupos:

1. Quem adquiriu direito à aposentadoria antes de 15 de dezembro de 1998, quem já se aposentou e quem é pensionista.

2. Os servidores que entraram no serviço público até 15 de dezembro de 1998 e se enquadram na Regra de Transição, ou Artigo 2º da Emenda Constitucional. Um caso à parte neste grupo é o dos funcionários com direito adquirido.

3. Aquelas que ingressaram depois daquela data e se enquadram nas normas do Artigo 40 da EC-20.

4. Os que se tornarão funcionários públicos depois da promulgação da reforma.

O que vale para todos os casos

Em pelo menos quatro pontos, as mudanças da reforma se aplicam a todos os servidores, ativos e inativos, atuais e futuros:

Contribuição - De acordo com a nova Emenda Constitucional, a contribuição dos servidores estaduais inativos será de no mínimo 11% aplicados sobre a parcela do benefício que exceder R\$ 1.200,00.

A lei paranaense prevê, para aposentados e pensionistas, uma contribuição de 10% sobre vencimentos de até R\$ 1.200,00 e, quando o salário for maior que esse limite, de 14% sobre a parcela excedente.

Essa cobrança vinha sendo desafiada na justiça e o governo estadual decidiu, em abril, suspender totalmente o desconto. A contribuição deverá voltar, na forma que foi aprovada pelo Congresso.

Teto - Nenhuma aposentadoria no setor público poderá ultrapassar a remuneração de ministro do Supremo Tribunal Federal, atualmente R\$ 17.170,00. Esse limite já estava previsto na Constituição, mas não foi regulamentado em lei.

Pensões - A pensão será igual aos vencimentos do servidor falecido, até o limite de R\$ 2.400,00, com acréscimo de 70% da parcela excedente, quando for o caso.

Subtotais - Os vencimentos dos membros do judiciário estão limitados ao salário dos desembargadores (R\$ 15.600,00). Os do executivo pelo do governador, e os do legislativo pelo dos deputados.

Novas normas para quem está na Regra de Transição

A Emenda Constitucional N° 20 fixou regras de transição para quem tinha entrado no serviço público antes da promulgação da lei, permitindo aposentadoria aos 53 anos (homens) ou 48 anos (mulheres), desde que cumprido o tempo de contribuição previsto no caso geral. Os funcionários que entraram no serviço público até 15 de dezembro de 1998 estão sujeitos a essas regras. Muitas delas estão mantidas na proposta de reforma, mas há modificações importantes. Para aqueles que tiverem direito adquirido, no entanto, continuam valendo todas as normas da EC-20.

Requisitos - Quem se enquadra na regra de transição, para se aposentar precisa de: a) idade mínima de 53 anos se homem, ou 48 anos se mulher; b) tempo de contribuição de 35 anos se homem, ou 30 anos se mulher; c) cinco anos no cargo; e d) pedágio. O texto aprovado no Congresso mantém esses limites, mas prevê um redutor para o benefício.

Pedágio - O pedágio é o tempo adicional de serviço que o servidor tem de cumprir para se aposentar, segundo normas da Regra de Transição que a proposta de reforma não mudou. Calcula-se assim: verifica-se quanto tempo faltava em 15/12/1998 para completar o tempo de contribuição. O pedágio equivale a 20% desse período.



Direito adquirido - Os funcionários enquadrados na regra de transição que cumprirem os requisitos para aposentadoria, inclusive o pedágio, até a nova emenda entrar em vigor, terão seus direitos reconhecidos.

Redutor - A reforma prevê um redutor de benefício para quem se aposentar a partir dos 53 anos de idade, se homem, ou 48 anos, se mulher. São 5% de redução para cada ano antecipado em relação à idade de referência (60 anos para homens, 55 anos para mulheres). Por exemplo: uma servidora que queira se aposentar aos 49 anos, terá sua aposentadoria diminuída em 30% (5% multiplicado por 6 anos). Para quem está mais próximo da aposentadoria, no entanto, a redução é menor. Aqueles que estiverem em condições de requerê-la até 2005, terão redutor de 3,5%.

Proporcional - Quem se enquadra nas regras de transição pode requerer aposentadoria proporcional com 53 anos de idade e 30 de contribuição, se homem, ou 48 anos de idade e 25 de contribuição, se mulher. Terá de cumprir pedágio de 40%, e deverá ter cinco anos no cargo. A reforma reconhece direito adquirido para quem estava apto a pedir aposentadoria proporcional até a promulgação da nova emenda, dia 31 de dezembro último.

Integralidade e paridade - Atualmente, o valor da aposentadoria de quem está na Regra de Transição corresponde ao último salário da ativa e o reajuste é feito sempre na mesma data e pelo mesmo índice do reajuste dos servidores da ativa.

A reforma mudou esses pon-

LEGISLAÇÃO

A cobrança de 10% sobre vencimentos vinha sendo desafiada na justiça e o governo suspendeu totalmente o desconto.

tos. O benefício será calculado pela média das contribuições ao longo de toda a vida profissional do servidor, como é feito no Regime Geral da Previdência. Para quem já trabalhou no setor privado, a aposentadoria será calculada proporcionalmente pelas regras do INSS e do setor público. Mas há uma exceção: a integralidade, assim como uma paridade parcial, a ser definida em lei, serão mantidas como prêmio aos servidores que trabalharem até os 60 anos de idade, com 35 anos de contribuição (homens), ou 55 anos de idade e 30 de contribuição (mulheres). Em ambos os casos, serão exigidos 20 anos no serviço público, 10 anos na carreira e 5 anos no cargo.

Professores - A regra de transição diz que professores, com efetivo exercício do magistério, podem obter aposentadoria integral aos 53 anos de idade (homens) ou 48 anos (mulheres). Precisam, além disso, comprovar 35 anos de contribuição, ou 30 anos no caso das mulheres. E têm de cumprir pedágio de 20%. Há ainda o direito a bônus, um acréscimo sobre o tempo de contribuição que o professor tinha em 16 de dezembro de 1998. Esse bônus é de

17% para os homens e de 20% para as mulheres. A reforma manteve essas regras, observando o redutor mencionado.

Aposentados, pensionistas e direito adquirido

São poucas as mudanças para quem já se aposentou, é pensionista ou tem direito adquirido. A principal delas é o abono permanência.

Quanto ao direito adquirido, só caberá a quem tiver completado todos os requisitos para aposentarse antes da promulgação da reforma.

Integral - O aposentado ou pensionista e aquele que tiver completado todos os requisitos para a aposentadoria até a promulgação da emenda constitucional - ou seja, até dia 31 de dezembro de 2003 - receberá o valor do último salário, desde que este não ultrapasse o subteto de sua categoria (veja na página anterior), e terá reajustes iguais aos dos funcionários da ativa, como já determinavam as regras anteriormente em vigor.

Limite - O benefício não poderá exceder a remuneração do servidor no cargo em que se deu a aposentadoria ou serviu de referência à pensão.

Abono - Se o servidor que já cumpliu todos os requisitos para se aposentar preferir continuar trabalhando, vai receber uma compensação. Essa compensação é o chamado abono permanência, um crédito igual ao valor da contribuição do funcionário público. O abono, que para efeitos práticos anula a taxa, permanecerá em vigor até a aposentadoria compulsória,

isto é, até o funcionário completar 70 anos.

Quem veio depois

Para aqueles que ingressaram no serviço público depois de 15 de dezembro de 1998, e portanto enquadram-se no Artigo 40 da Constituição Federal, a maior mudança prevista pela reforma diz respeito ao cálculo do valor da aposentadoria e ao tempo de serviço público. Teto de benefícios, pensões e contribuição são as mesmas dos servidores da Regra de Transição.

Idade - A reforma manteve os mesmos limites de idade previstos no Artigo 40. Assim, o servidor continuará podendo se aposentar aos 60 anos de idade e 35 anos de contribuição, se homem, ou 55 anos de idade e 30 de contribuição, se mulher.

Tempo - Continuará precisando também de, no mínimo, cinco anos no cargo e dez anos no serviço público.

Valor - Como norma geral, a aposentadoria será calculada pela média das contribuições, e não mais pelo último salário. No entanto, o funcionário poderá obter aposentadoria integral, desde que cumpra vinte anos de serviço público, dez anos de carreira e cinco anos no cargo.

Reajuste - Não haverá mais paridade de reajuste entre inativos e funcionários em atividade. O cálculo do reajuste será definido em lei. Há uma exceção: quem obtiver aposentadoria integral, de acordo com o item anterior, terá reajuste igual ao dos servidores ativos e na mesma data.

Professores - Professores do ensino fundamental e médio terão redução de cinco anos na idade mínima e no tempo de contribuição, como já ocorre.



A principal mudança para quem já se aposentou é o abono permanência. Quanto ao direito adquirido, só caberá a quem tiver completado todos os requisitos para aposentar-se antes da promulgação da reforma.

Para aqueles que vão chegar após a promulgação

As principais mudanças ficarão para os futuros servidores, aqueles que ingressarem no serviço público após a promulgação da reforma. Entre elas está o limite de aposentadoria e a criação de fundos de previdência complementar.

Mas estas normas só prevalecerão se o governo estadual optar pela criação do fundo de previdência complementar.

Cálculo - Os benefícios serão calculados pela média das contribuições previdenciárias durante os anos trabalhados, com regras a serem definidas em lei.

Teto - A aposentadoria máxima será de R\$ 2.400,00, limite idêntico

ao do INSS. Quem quiser receber acima do teto, deverá contribuir para um fundo de aposentadoria complementar, a ser criado pelo governo.

Fundos - A reforma prevê a criação de entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão), sem fins lucrativos, para complementar a aposentadoria dos servidores. Esses fundos serão de natureza pública e só terão planos de contribuição definida. Sua criação, contudo, é opcional para os municípios, estados e também para a União. No caso do Paraná, caso não seja feita a opção, o funcionário público do estado terá aposentadoria integral, calculada com base na contribuição média de toda sua vida funcional.

Em paralelo

A mudança principal da emenda paralela, que está em debate no Congresso, é a que prevê regra de transição mais branda para quem começou a trabalhar cedo. De acordo com a proposta, cada ano de contribuição que exceder os 35 anos (homens) ou 30 (mulheres) reduz a idade mínima para aposentadoria em um ano, desde que o funcionário tenha 25 anos no serviço público, 15 de carreira e 5 no cargo. Também prevê a reintrodução da paridade plena para os servidores que tenham pelo menos 20 anos no serviço público, 15 na carreira e 5 anos no cargo. A paridade plena garantirá a esses servidores reajustes de aposentadoria idênticos aos dos funcionários em atividade. Aposentados e pensionistas com doenças incapacitantes deverão ficar isentos de contribuição até R\$ 4,8 mil, só havendo taxação sobre o que exceder esse limite.



Reforma do Estado Tocantins reestrutura e mod

Sintonizado com as novas tendências de modernização da administração pública implantada atualmente pela maioria dos estados brasileiros, o Estado do Tocantins está vivenciando um período de reestruturação e modernização da administração pública, por meio da adoção de ações voltadas para a melhoria da performance funcional da administração.

As medidas de destaque dizem respeito à implementação de uma política de valorização dos Recursos Humanos do Estado, contemplando plano de cargos, carreira e subsídios, aumento salarial, plano de saúde e capacitação funcional. A reestruturação organizacional do Estado contempla a criação de novas secretarias e reorganização das já existentes, implantação do Governo Eletrônico, do Plano de Comunicação Integrada entre o Estado e os municípios e de Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão.

Com essas ações transformadoras do setor público, é objetivo do Governo do Tocantins obter uma gestão sintonizada com os novos rumos disseminados atualmente pela administração pública no país, cuja essência está na consecução de um Estado preparado para uma prestação de serviços com a qualidade exigida pelas demandas sociais.

Valorização de Recursos Humanos

O Estado do Tocantins está adotando uma série de medidas voltadas para a valorização dos seus Recursos Humanos, cujo impacto pretende-se que seja altamente positivo para o alcance dos objetivos institucionais e sociais da atual gestão.

O Governo Estadual concedeu ajuste salarial, variando em até 20%, para todos os servidores públicos estaduais efetivos, ativos e inativos, civis e militares, beneficiando aproximadamente 34.900 servidores. O ajuste foi concedido em percentuais variados, tendo em vista as condições financeiras e orçamentárias do Estado e os limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Com isso, o Estado do Tocantins continua à frente da maioria das unidades da Federação e mantendo o pagamento do funcionalismo em dia, sem atraso.

É pretensão também do Governo Estadual fazer a incorporação da Função Especial Comissionada (FEC) ao salário dos servidores. A FEC é uma gratificação concedida a algumas categorias (Fisco, Polícias Militar e Civil, Magistério, Procuradoria e Saúde) como forma de estímulo e recompensa salarial, não se consubstanciando, porém, em salário. Existem categorias em que a FEC já foi totalmente incorporada e outras em que a incorporação foi apenas parcial. Quando da implantação do Plano de Cargos, Carreira e Subsídio, cujo projeto já se encontra em elaboração, pretende-se que essa situação seja solucionada.

Governiza a administração



O Governo do Estado do Tocantins adota ações voltadas para a melhoria da performance funcional da administração.

Plano de Saúde

Encontra-se em vias de implantação o Plano de Saúde para os servidores públicos estaduais, cuja Lei de criação e Decreto de Regulamentação já foram publicados em Diário Oficial.

O Plano de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Estado (Plansaúde) contemplará a assistência médico-odontológica e será custeado pelo Tesouro Estadual, com a participação dos segurados, beneficiando cerca de 50 mil servidores. O Plansaúde, cuja prestação de serviços será terceirizada, proporcionará aos servidores um custo muito inferior ao praticado

pelos planos privados. Com a implantação, cerca de 120.000 pessoas, entre servidores e dependentes, serão beneficiados, desafogando assim a rede de saúde pública estadual e contribuindo para um melhor atendimento da sociedade.

Concurso Público

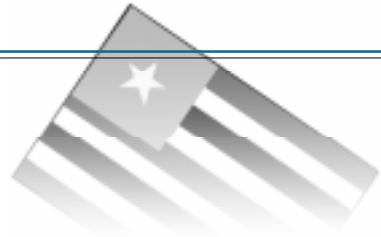
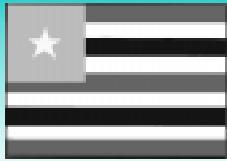
O Estado realizará, nos próximos meses, concurso público para o provimento de vagas de todos os órgãos do Quadro Geral, direcionado para os níveis fundamental, médio e superior. Espera-se, com essa ação, a redução do

déficit operacional da máquina pública, cujo contingente atual mostra-se quantitativa e qualitativamente insuficiente para o atendimento das demandas do Estado.

Sistema de subsídio

O Estado do Tocantins adotou, a partir de 2001, a política de subsídio como forma de remuneração dos servidores efetivos. Procurou-se estabelecer, com essa política, a isonomia salarial entre os Três Poderes.





Modernização tecnológica Maranhão comemora redução de custos da máquina administrativa

O Maranhão foi um dos poucos estados da federação que conseguiram apontar redução de custos na máquina administrativa, como resultado de modernização tecnológica com a implantação de novos sistemas corporativos, racionalização de gastos (com energia, material de expediente, etc) e de outros avanços. Essa conquista é apontada no Relatório de Diagnóstico Nacional do Pnage - Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão dos Estados.

O relatório, que foi validado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, demonstrou que a maioria dos estados (55,5%) tem grandes dificuldades em calcular os gastos de cada serviço público ou de cada processo interno de trabalho, como o custo administrativo de um processo de licitação.

O gerente de Planejamento, Orçamento e Gestão destacou que o Maranhão foi qualificado também ao lado de Pernambuco como modelo de gestão por sua "preocupação com a transversalidade das políticas", demonstrada com a implementação de um sistema de gerência, que leva em conta primordialmente as questões regionais.

Outro importante ganho obtido pelo Maranhão - diz o gerente adjunto de Gestão, Miguel Mubárack, foi a inovação da integração e coordenação do Plano Plurianual (PPA) ocorrida



O secretário Luciano Moreira (foto) celebra os resultados, apesar das dificuldades apontadas no diagnóstico

nos estados do Maranhão e Ceará para interligar metas aos programas "utilizando fóruns de planejamentos ou similares para integrar as mais diversas áreas".

O relatório teve por finalidade diagnosticar a atual situação das administrações públicas estaduais. Em um primeiro momento estão sendo apresentados os problemas de maior incidência nos estados e visualizadas as dificuldades relacionadas à qualidade das informações que os governos estaduais hoje dispõem.

Em uma segunda etapa serão tratados os casos em particular, utilizando como metodologia pesquisa de campo para um maior aprofundamento analítico do extenso material coletado em cada unidade estadual. Os primeiros dados são resultados do trabalho de análise do Roteiro de Informações Básicas

- instrumento de pesquisa norteado por dez variáveis e que redundou em mais de cinco mil páginas de informações, cerca de 200 tabelas e quase 100 casos inovadores.

Uma primeira análise da pesquisa aponta dois caminhos essenciais a serem seguidos: o de aprimoramento das informações, de mudanças administrativas e de transformações no plano de valores referentes ao que deve ser a gestão pública.

Miguel Mubarack informa que o Pnage busca financiamento junto ao Bird no sentido de melhorar a gestão dos Estados e Tribunais de Contas, no que se refere a administração, planejamento, saúde, educação e segurança pública.

O diagnóstico é fundamental para nortear o processo de elaboração de propostas para obtenção do financiamento do Bird.



Funcionalismo

Alagoas consegue reduzir disparidades salariais

A implantação de uma política de subsídios é uma das alternativas encontradas pelo Governo de Alagoas para acabar com o efeito cascata na folha salarial, identificado nos multiplicadores implantados como gratificações, que geravam graves distorções na folha de pagamento. A medida também garante maior controle e transparência na gestão de recursos públicos.

"A máxima do Governo Ronaldo Lessa é o resgate da cidadania e a valorização do Servidor Público. Por isso, desde o seu primeiro mandato, desenvolve ações que contribuem para uma gestão voltada em benefícios para o funcionalismo", diz o secretário-executivo de Administração, Recursos Humanos e Patrimônio Valter Oliveira Silva, à frente do órgão estadual responsável pelo desenvolvimento de atividades que contribuam para uma gestão qualificada da Administração Pública. "Nossa meta é melhorar as condições de trabalho e de remuneração do servidor."

O secretário enfatiza ainda, que a medida também permitiu ao Poder Executivo planejar com mais eficiência os futuros reajustes salariais, em função da simplificação dos procedimentos na folha de pagamento do Estado.

No processo de remuneração através de vencimentos, as rubricas são individualizadas em função da lotação do funcionário. Em razão de pressões políticas sindicais em governos passados, as gratificações e adicionais foram incorporadas ao salário do servidor gerando uma má distribuição dos recursos destinados ao

pagamento do funcionalismo, o que gerou uma diferença de 75 vezes entre o maior e o menor salários.

Para corrigir essas disparidades, o atual Governo resolveu implantar a política de remuneração através de subsídios visando estabelecer a isonomia salarial e o Plano de Cargos e Carreiras (PCC) por categoria. O PCC tem por objetivo a progressão na carreira do servidor por meio da qualificação profissional. Para isso, estão estabelecidas quatro faixas de progressão com intervalos de cinco anos entre as classes, prevalecendo a quantidade de horas, em cursos de capacitação, como requisito de ascensão de uma classe para outra.

A Secretaria Executiva de Administração, Recursos Humanos e Patrimônio de Alagoas tem como premissa para a elaboração do PCC a discussão direta com os servidores envolvidos nas carreiras através de suas entidades representativas de classe.

Em meados do ano 2000, o Estado iniciou o processo de remuneração via subsídios com os funcionários do Magistério, que serviram de referência para as demais implantações no que diz respeito a estudos de impacto na folha de pagamento e a um redirecionamento do serviço público.

Na tabela abaixo está descrita a atual situação de remuneração através de subsídios no Estado:

	Carreiras	Servidores		Folha de Pagamento		Valor Médio
		Qty	%	Valor	%	
IMPLANTADAS	Magistério	16.100	29,01	13.795.091,34	27,05	856,94
	Pólio Civil	1.875	3,47	3.110.000,00	6,10	1.658,67
	Servidor Militar	14.278	26,44	16.914.000,66	33,16	1.194,62
	Nível Elementar	8.422	15,60	2.189.720,00	4,29	260,00
	Nível Médio	3.944	7,30	1.577.600,00	3,09	400,00
	Nível Superior	1.117	2,07	1.005.300,00	1,97	900,00
	Profissionais da Saúde	3.457	6,40	3.079.900,00	6,04	890,92
	Fund. Universidade de Ciências da Saúde	2.244	4,16	3.283.611,42	6,44	1.463,28
	Engenheiros e Arquitetos	178	0,33	492.820,00	0,97	2.768,65
	Departamento Estadual de Trânsito	471	0,87	436.531,14	0,86	926,92
Estudos	Proc. Administrativo e Advogado de Fundação	64	0,10	204.667,76	0,40	3.188,29
	Departamento de Estradas e Rodagens	1.751	3,24	1.687.715,82	3,31	963,96
	Instituto do Meio Ambiente	106	0,20	196.374,48	0,39	1.852,59
	Instituto de Terras	106	0,20	216.419,93	0,42	2.041,70
	Insl. de Desenvolvimento Rural	12	0,02	25.173,33	0,05	2.097,78
	Inst. De Previdência	270	0,50	377.710,96	0,74	1.398,93
	Insl. de Tec. Informática e Informação	100	0,19	208.726,01	0,41	2.067,27
	Fund. Universidade Alagoas	72	0,13	168.900,69	0,33	2.345,94
	Fiscal de Renda	878	1,63	4.057.266,60	7,96	4.621,03
	Delegado de Polícia	233	0,43	1.334.786,25	2,62	5.728,70
	Defensor Público	36	0,07	118.159,56	0,23	3.282,21
	Procurador de Estado	143	0,26	1.239.717,00	2,43	8.669,35

Até o momento, as implantações já perfazem um total de 86,76% de servidores alcançados, o que reflete uma considerável diminuição da diferença entre o maior e o menor salários, passando a ser de 33 vezes. A meta é chegar a um patamar de diferença de 15 vezes, número que se enquadra na concepção do programa.

Recenseamento

Paraíba desenvolve soluções

O Estado da Paraíba realizou entre abril e setembro de 2003 o censo dos seus 86.000 servidores ativos e inativos e seus dependentes. Em conjunto com uma empresa privada de informática, servidores públicos desenvolveram uma solução tecnológica para a tarefa. A metodologia empregada envolveu a montagem e implantação das 17 ilhas itinerantes que funcionaram inicialmente em João Pessoa e depois percorreram os 30 demais municípios do Estado para recadastrar os 117 mil vínculos empregatícios.

Cada ilha continha um microcomputador, um scanner de produção (capaz de digitalizar grande quantidade de documentos), câmera digital e um leitor de impressões digitais. Foram contratados 75 técnicos para operar as ilhas - quatro pessoas para cada uma.

Além dos operadores das ilhas, foi montada uma estrutura de Back Office, com 45 técnicos, para registro das informações coletadas, por meio da digitação e transposição para o banco de dados do Governo. O sistema utilizado para captura dos dados foi especialmente desenvolvido para suprir as necessidades do Governo da Paraíba. Em seguida foi criada a ferramenta, em linguagem de programação Delphi, para captar as informações. O sistema funcionou integrado com a web, permitindo que qualquer servidor estadual acompanhasse o andamento do processo.

O censo dos 86.000 servidores ativos e inativos da Paraíba, alimentará um banco de dados que será a base para a composição do Portal do Servidor.

O fator de diferenciação desta metodologia está na consistência superior do banco de dados obtida pela confrontação de dados digitados de servidores com o atesto fornecido pela digitalização de documentos que ratificam estes mesmos dados. Além disto, a captura de foto no momento da digitalização permitiu ao Estado da Paraíba a aquisição de ficha completa do servidor que não apenas o identifica mas dá uma visão precisa da situação previdenciária por coletar dados do tempo de serviço e sua comprovação. Esse fator primordial é a maior motivação para realização do censo, já que

os dados disponíveis estavam defasados e incompletos, o que inviabilizava a realização de estudo atuarial apurado.

Além disto, foram capturados dados inerentes a sua formação, o que será base para criação de um banco de talentos e também de um banco de multiplicadores de conhecimentos diversos. O banco habilita o Estado a seriamente aplicar uma política efetiva de desenvolvimento de recursos humanos, com base em situação socioeconómica, localização geo-referenciada e vínculos.

O banco de dados gerado servirá para constituir o atual banco de dados e será também base para a implantação do Portal do Servidor. Este portal a ser lançado em meados de 2004, possibilitará ao servidor o acesso aos seus dados cadastrais e funcionais, além de permitir a população o acesso a dados estatísticos que mostram o real perfil do funcionalismo paraibano.

Esta ação integra um programa destinado a várias melhorias, tais como:

- **consolidar o cadastro funcional;**
- **implantar o Sistema de Recursos Humanos;**
- **permitir a maior acessibilidade do servidor a produtos e serviços por auto-atendimento (reduzindo o tempo médio de respostas às demandas de 90 dias para apenas cinco dias);**
- **reduzir o custo médio por**

para recadastrar servidores

processo, serviço e produto, por uma maior aplicação de automação e otimização dos processos com foco no produto (e não no mero aspecto formal);

- liberar mão-de-obra especializada para atuação em setores finalísticos mais carentes;

- unificar matrículas funcionais permitindo celeridade nos processos de revisão de tempo de serviço;

- programar capacitação e treinamento com acompanhamento real da aplicação dos seus resultados;

- garantir um programa de benefícios balanceado;

- viabilizar, pelos ganhos obtidos pela melhor gestão dos recursos humanos e da folha de pagamento, da concessão de aumentos reais de salários

- capacitar o Estado a um melhor enfrentamento da questão do déficit previdenciário a médio e longo prazo pela aplicação efetiva dos resultados de um estudo atuarial realizado em bases mais sólidas

- dotar o Estado de um arcabouço de procedimentos e de legislação que salvaguardem estes resultados.

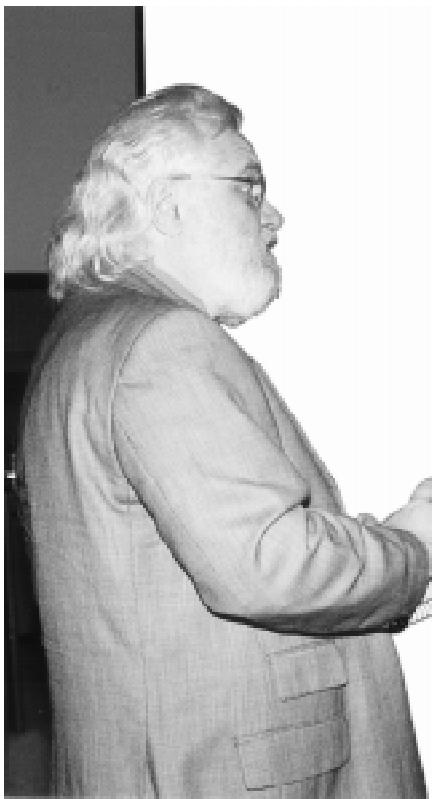
Sistema acompanha evolução de contas prediais

Com objetivo de otimizar os gastos em insumos como água, luz e telefonia, o Estado da Paraíba desenvolveu o Sistema de Controle de Contas (Sicon), adquirindo o Estado com sua implantação ferramenta de gestão o que possibilitou a redução dos custos nos insumos acima. O Programa Paraíba de Qualidade e Controle Total, que visa à racionalização de recursos financeiros e ao treinamento de pessoal, começou a ser desenvolvido em 1998 e passou à fase de implantação somente em 2003. O que permitiu aliviar o aumento autorizado para telecomunicações no Estado (que atingiu 21%) fazendo com que fosse revertida a tendência de crescimento desordenado, pela aplicação de ferramentas de gestão e de medidas, tais como suspensão de ligação entre fixo e celular, redimensionamento dos links de transmissão de dados, regras para o perfil de telefone e a criação da "Sala de Situação" que estabeleceu indicadores que mensuravam o esforço de gestão das secretarias e órgãos, distinguindo aquelas cujo crescimento era negativo ou menor que o do consumo médio do Estado e adotando medidas mais severas para aquelas cujo crescimento era maior que o médio do Estado, sem a contrapartida de crescimento de ações para o desenvolvimento de sua área de atuação.

Integração governamental Políticas públicas: uma história de final aberto

Caio Marini

¹ Professor da Fundação Dom Cabral e consultor em gestão pública



1. Preâmbulo

A crise dos anos 70, que provocou iniciativas de reestruturação econômica e a reconfiguração das estratégias empresariais, introduziu, já no início dos anos 80, no debate sobre o Estado contemporâneo, questões relativas às necessidades de incorporação de novos papéis, de abandono de outros e, sobretudo, a exigência de uma nova governança - tanto no nível central como nos níveis sub-nacionais - para enfrentar a crise e adequar-se aos novos requerimentos.

Esta crise em que pese a preponderância da dimensão financeira, coloca em questionamento o modo tradicional de organização e gestão governamental, a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente.

Em particular, o desafio de promover o desenvolvimento econômico e social sustentável impõe às administrações estaduais a necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão, ao mesmo tempo em que vai exigir mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade. A emergência do terceiro setor e das parcerias público-privado, além dos movimentos baseados no voluntariado vem introduzindo elementos desafiadores na nova configuração em rede que caracteriza a administração estadual contemporânea. O objetivo é comum, e trata, fundamentalmente, de encontrar alternativas para superar as desigualdades, ampliando o espaço de inclusão na vida social, política e econômica na direção do desenvolvimento, a partir da internalização/fortalecimento dos conceitos de cidadania, equidade e transparência, além da temática própria da gestão contemporânea que supõe maior eficiência e qualidade no tratamento do interesse público. Isto, seguramente, força a adoção de enfoques não convencionais na construção de estratégias para enfrentar a crise, o que

implica no fortalecimento de mecanismos de interação Estado - Sociedade. Isoladamente, as forças direcionadas para a mudança perdem vitalidade e objetividade. Portanto, é necessário consolidar alianças que assegurem sinergia, a partir da ampliação da consciência de cidadania e da construção de soluções criativas e inovadoras que garantam legitimidade e viabilidade às transformações reclamadas pela sociedade.

2. O fortalecimento da Governança e o alinhamento estratégico como argumentos principais

O debate contemporâneo sobre a reforma do estado aponta a necessidade de direcionar a estratégia considerando três questões essenciais: a consolidação da democracia, a retomada do crescimento econômico e a redução da desigualdade social. Também, destaca o objetivo central dos programas contemporâneos de transformação da gestão pública que é o de "assegurar os mecanismos necessários para o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade da administração pública, além de criar novas condições que possibilitem uma relação mais democrática entre Estado e sociedade" ².

Duas componentes são fundamentais quando se trata de implementar programas de mudança na administração pública, em

particular nas administrações estatais: a governabilidade e a governança³. A primeira diz respeito às condições de legitimidade de um determinado governo para empreender as transformações necessárias, enquanto que a segunda está relacionada a sua capacidade de implementá-las. Essa capacidade abrange tanto condições técnicas/administrativas, quanto financeiras. Tarschys⁴ (2001), ao buscar uma compreensão sobre o significado de governança, recorda a obra de Ambrógio Lorenzetti, que no século XIV "imortalizou" a essência do (bom e mau) governo ao ilustrar cenas do cotidiano tanto na cidade e no campo:

"... na parede que representa o bom governo, uma combinação de alegorias e cenas da tranquila vida diária, ilustram como a concórdia e o trabalho diligente podem trazer riqueza... na parede oposta a miséria do mau governo, marcada por rixas, crimes, crueldades e violência".

A presença ainda freqüente destas cenas na realidade atual estimula a produção de interessantes especulações que animam o debate contemporâneo. Afinal, o que significa um "bom" governo? Ou, o que determina a qualidade da gestão pública?

Fazendo um paralelo com a gestão empresarial, durante muito tempo a literatura especializada neste campo dedicou espaço importante tentando motivar os executivos sobre a importância da formulação estratégica como forma objetiva de lidar com as incertezas e complexidades do contexto de atuação das organizações. Embora possa existir, ainda, algum tipo de hesitação, certamente, esta não é a regra geral. As organizações, as equipes, os líderes, de uma maneira geral, estão convencidos de que o sucesso de qualquer tipo de empreendimento pressupõe alguma forma de construção estratégica (no mínimo seria ingenuidade ima-

ginar que objetivos se realizam espontaneamente). Entretanto, a formulação estratégica não assegura o sucesso. Isto significa que uma nova questão vem sendo destacada, tanto na pesquisa acadêmica, como nas práticas empresariais: como "fazer acontecer" a estratégia? O fato de se ter uma estratégia não significa que esta se realize. Basta um rápido exame sobre a realidade cotidiana. Em muitas situações é possível encontrar estratégias bem definidas que apontam um certo direcionamento a seguir. Mas, quando confrontadas com as operações do dia-a-dia, cada uma (estratégia e operações) segue caminhos diferentes. Assim, a nova palavra de ordem é alinhamento estratégico, o que significa a construção de uma nova capacidade, que vai muito além da simples elaboração de planos para o controle da ambigüidade externa. O desafio não é mais o de adivinhar o futuro, é o de construí-lo! O novo contexto, caracterizado pela excessiva velocidade da mudança e, também, pela imprevisibilidade (a única certeza sobre o futuro é que ele é incerto) introduz um novo paradigma, baseado no pressuposto que, além de deliberadas, as estratégias emergem do contexto situacional. Desta forma, mais do que planos, as organizações precisam desenvolver a sua capacidade de pensar estrategicamente para aproveitar as oportunidades. Nesta perspectiva, a estratégia deixa de ser uma restrição (seguir burocraticamente o rito determinado pelo plano, visto como uma camisa de força) e passa a funcionar como um instrumento do alinhamento entre pessoas, processos e arquiteturas organizacionais para a construção do futuro desejado.

No campo da administração pública a situação não difere muito. Discutir sobre a qualidade da gestão pública (e o significado dos movimentos de transformação contemporâneos), é discutir sobre o seu

alinhamento com o contexto mais geral em que se insere o país e a sociedade em questão, com o tipo de desenvolvimento pretendido, com o modelo de Estado que se quer (papéis e funções a desempenhar) e com as estratégias e planos a implementar. Significa, fundamentalmente, identificar as barreiras à implementação das políticas e programas governamentais. Em que pese a existência de problemas de formulação (da mesma forma que na gestão empresarial), a grande questão colocada no debate contemporâneo, está relacionada à qualidade da implementação. A cultura burocrática dominante provoca, pelo menos dois tipos de disfuncionalidades: separa o pensamento da ação e fragmenta a implementação. Assim, a construção da nova governança, orientada para a integração de políticas e programas governamentais, pressupõe o enfrentamento dos seguintes problemas:

□ Na dimensão formulação: ausência de estratégia ou baixa qualidade da formulação (que não reflete as diversas perspectivas das partes interessadas). A integração da ação governamental depende da existência (e da qualidade) das políticas orientadas para a criação de valor público.

□ Na dimensão gestão: ações governamentais não alinhadas com a estratégia, duplicidade de esforços, gestão não orientada a resultados e falta controle social.

□ Na dimensão recursos: orçamento não aderente ao planejamento governamental, prática de contingenciamento linear e falta flexibilidade para realocação em função de mudança de condições de contexto.

□ Na dimensão pessoas: as organizações não comprometem as pessoas com a realização das políticas (incentivos e reconhecimento), falta de comunicação e de programas de adequação de perfis profissionais.

O quadro a seguir ilustra algumas premissas básicas relativas aos contextos da administração estadual - AE - (numa perspectiva evolutiva) e as características dos modelos de gestão decorrentes:

CONTEXTO PRIMITIVO	CONTEXTO ESTRUTURADO	CONTEXTO AMBIGUO
GESTÃO PATRIMONIALISTA	GESTÃO BURECRÁTICA	GESTÃO ESTRATÉGICA
Governante não escolhe os problemas. AE aguarda e reage. Imagina que os objetivos se realizam espontaneamente.	Governante mantém problemas escolhidos. AE faz planos. Imagina que "o passado explica o futuro".	Governante faz escolha estratégica. AE orientada para a construção do futuro. Pensamento estratégico.
Planejamento, orçamento e gestão capturados pelo interesse privado. Autoritarismo.	Desintegração entre planejamento, orçamento e gestão. Modelo de gestão segmentado. Controle.	Instrumentos de gestão integrados. Modelo de gestão focado no cidadão, orientado para resultados e em rede. Controle social e comprometimento.

Concluindo, introduzir programa de fortalecimento da governança significa avançar na direção das premissas da Gestão Estratégica considerando, pelo menos, quatro dimensões básicas:

- A dimensão do contexto de atuação (onde estamos)
- A dimensão institucional (o que fazer)
- A dimensão organizacional (o como fazer)
- A dimensão das pessoas (o com quem fazer).

Na primeira, a questão central está relacionada à compreensão sobre a dinâmica de funcionamento, interrelacionamento, entre as diversas variáveis e tendências relativas ao ambiente que condiciona a atuação do Estado. Este ambiente caracterizado pela transformação permanente é composto por um conjunto de variáveis (econômica, política, social, tecnológica etc) e povoado por um conjunto de atores que representam os diversos in-

teresses em jogo. É ele que determina o grau de adequação das demais dimensões. Portanto é fundamental entender a sua dinâmica de funcionamento para que se possa fazer escolhas adequadas sobre as

processo de concertação estadual em que os diversos segmentos organizados da sociedade civil devem construir esta definição.

Em terceiro lugar, é necessário desenvolver as capacidades de governo - governança - (o como fazer), por meio da implementação de um programa de transformação da gestão pública. Isto significa promover o fortalecimento institucional em pelos menos duas direções:

- □ Aperfeiçoar a capacidade de execução das funções que o estado tem uma atuação direta e,

- Aperfeiçoar os mecanismos de articulação da administração estadual com os diversos públicos de interesse (o que significa, fazer uma efetiva gestão das redes de relacionamento) para as funções que o Estado é responsável, mas atua por intermédio de outras iniciativas (setor privado ou terceiro setor).

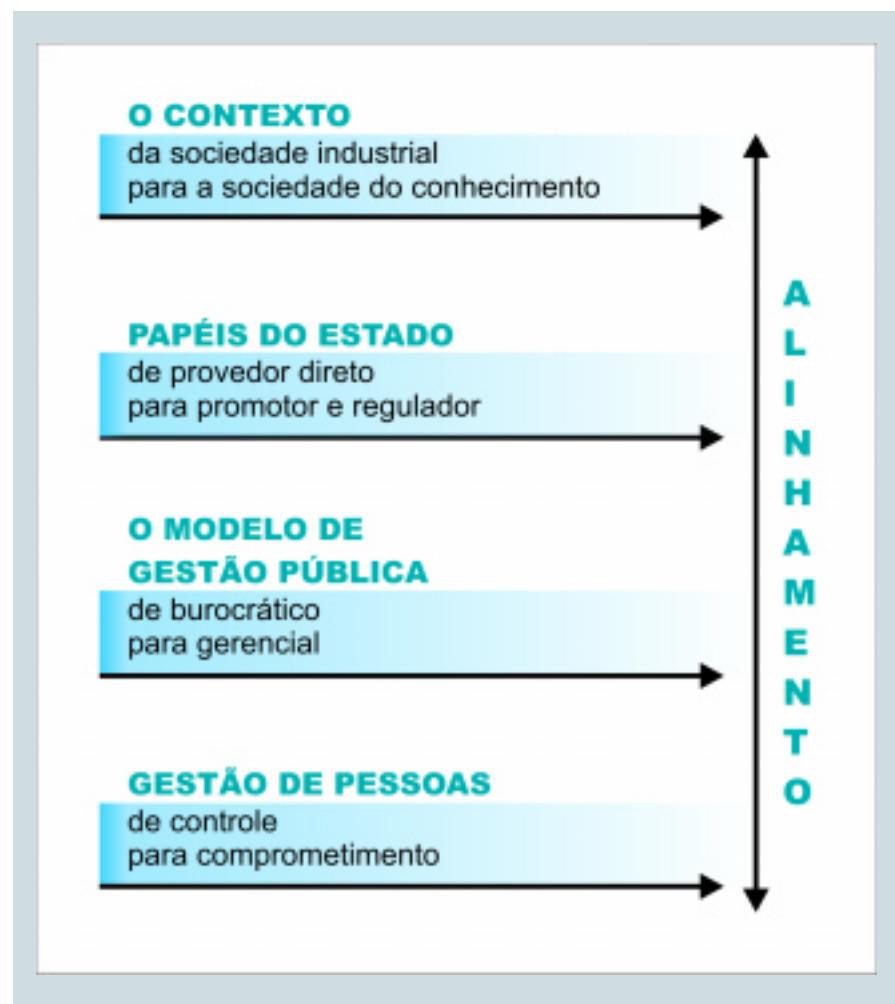
Finalmente, é fundamental o foco nas pessoas (com quem fazer), por meio da profissionalização e valorização das pessoas - a âncora da governança - visando o aperfeiçoamento das lideranças e a construção de equipes de desempenho superior. Neste contexto a administração estadual deverá dedicar-se à questão da gestão do conhecimento e do processo de aprendizado organizacional. Esta reflexão deverá se orientar a partir de, pelo menos, duas perspectivas⁶:

- a primeira delas enfoca a questão como um problema de viabilização do acesso ao conhecimento no sentido de estimular o compartilhamento e evitar o retrabalho. Neste caso, as aplicações se resumem ao uso intensivo de tecnologia da informação, por meio da criação de bases de conhecimento ou sistemas de identificação de perfis e competências essenciais (quem sabe o quê e aonde). Há casos bastante interessantes de utilização de ferramentas do tipo groupware, com base no conhecimento sobre os processos básicos da organização, nos quais

todos os empregados ligados a um assunto têm acesso a uma base que contém a descrição e detalhamento do processo, definições e conceitos básicos, relação de especialistas, linhas de discussão e chats sobre o tema.

□ A outra abordagem, menos difundida e certamente mais complexa, é a voltada para o processo da geração do conhecimento. A questão é a de identificar quais são os atributos organizacionais que estimulam ou inibem o processo da produção do conhecimento e da inovação organizacional. Organizações orientadas por visões desafiadoras e inspiradoras, ancoradas em projetos institucionais que façam sentido para seus públicos (externos e internos), que compartilham valores e princípios, com foco no cidadão e que adotam práticas voltadas para a valorização e reconhecimento das pessoas, têm maior probabilidade de criar uma atmosfera favorável à criação do conhecimento.

O quadro mostrado acima, destaca a necessidade de alinhamento estratégico entre estas dimensões.



NOTAS

²Segundo conclusões do Conselho Científico do CLAD - Centro Latino-americano de Administração para Desenvolvimento, em documento aprovado em 1998

³Para uma discussão mais aprofundada, ver: Marini Ferreira, Caio M.- Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor In Petrucci, Vera e Schwarz, Letícia - Administração Pública Gerencial: a reforma gerencial de 1995 - Ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Século XXI -, Editora UnB, Brasília 1999

⁴Riqueza, valores, instituições: as tendências dos governos e da governância, In A governância no século XXI – OECD 2001

⁵Adaptado de Mark Moore - Creating Public Value. Strategic Management in Government – Harvard University Press: Cambridge, MA, 1995

⁶Ver Marini Ferreira, Caio M – A Gestão do Conhecimento na Reforma Gerencial – Revista Reforma Gerencial – Brasília Janeiro 1999

Referências Bibliográficas

- CLAD, Uma nova gestão pública para América Latina - Documento do CLAD - Outubro de 1998
- Marini Ferreira, Caio M, A Gestão do Conhecimento na Reforma Gerencial - Revista Reforma Gerencial - Brasília Janeiro 1999
- Marini Ferreira, Caio M, Crise e Reforma do Estado: uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor in Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995 - Editora UnB, Brasília - 1999
- Moore, Mark - Criando Valor Público: gestão estratégica no governo - OECD - A governância no século XXI
- OECD 2001



Gestão de finanças Programa cearense será modelo para o BIRD



Secretário de Administração
Mauro Benevides Filho

O Governo do Estado do Ceará será referência para o Banco Mundial no setor de gestão das finanças públicas. O referencial será o "Programa de Inovação em Suprimentos" que foi apresentado pelo Secretário da Administração do Estado, Mauro Benevides Filho, no

Fórum Fiduciário do Bird, no início de março, em Washington.

A criação e implementação do PIS faz parte das políticas para aperfeiçoamento das ações de finanças da gestão estadual, objetivo estratégico previsto no Plano de Governo Ceará Cidadania - Crescimento com Inclusão Social. O projeto desenvolvido em parceria com a Secretaria da Controladoria - prevê a padronização e centralização na Sead dos contratos corporativos de mão-de-obra administrativa, serviços de limpeza, combustíveis e serviços de telefonia.

A implementação do PIS está prevista ainda para o primeiro semestre deste ano e acarretará uma economia de até R\$ 30 milhões anuais aos cofres públicos. Antes do projeto, cada órgão se encarregava de programar e efetivar suas compras.

Segundo o Secretário, o Banco Mundial deverá adotar o modelo como sendo do próprio Bird. "Pioneiro no setor público, o projeto tem como pressuposto a centralização da política e da gerência e a

descentralização da operação", explica Benevides.

Um exemplo de como irá funcionar o PIS na prática está nos contratos para fornecimento de combustíveis. Atualmente, como os contratos dos órgãos são feitos em separado, os veículos do governo abastecem em postos específicos da distribuidora contratada, reservados para cada secretaria.

Assim, existem municípios no interior onde é necessário percorrer até 40 Km para abastecer quando há um posto bem mais próximo, mas cujo contrato não está vinculado ao órgão em questão. O novo contrato regido pelo PIS pretende eliminar essa distorção já que as compras terão apenas um contratante, no caso o Governo do Estado.

Durante o Fórum, o titular da Sead já recebeu convite para apresentar o projeto em países como a Índia e o México. O Fórum Fiduciário ocorre a cada dois anos, em Washington, e reuniu em 2004 cerca de 800 técnicos das áreas de licitação e gerenciamento financeiro.

Previdência

Estado poupa R\$ 45 milhões por ano com a reforma

Primeiro no País a aprovar a reforma da Previdência estadual, o Ceará prevê uma economia de R\$ 44 milhões/ano com a aplicação do teto nos três poderes e taxação

dos inativos, previstos na Lei. A proposta estadual segue as orientações da proposta aprovada em nível federal e atingiu, no que diz respeito a aplicação do teto, 463

servidores que recebiam salários acima do Governador do Estado (Executivo), do Deputado Estadual (Legislativo) e dos Desembargadores (Judiciário). Os cortes

salariais foram efetivados pela Secretaria da Administração - gestora do processo - ainda na Folha de janeiro.

Já a taxação dos inativos, outra das mudanças impostas pela Reforma, vai atingir 30% dos aposentados e 20% dos pensionistas do serviço público estadual cearense. Como só passarão a contribuir com 11% os inativos cujos benefícios excederem o nível de isenção de R\$ 1.200,00, o Ceará terá 8.590 servidores taxados. Para os novos servidores, o valor de isenção será elevado para R\$ 2.400,00.

No ano passado, os 87 mil servidores ativos do Estado contribuíram com R\$ 130 milhões. Entretanto, para dar conta do pagamento dos aposentados e pensionistas o governo cearense

teve que fazer ainda um aporte de R\$ 550 milhões. "Sem a Reforma da Previdência, esse aporte iria para R\$ 630 milhões. Ela não vai gerar ganhos para o Estado, mas vai diminuir a ampliação desse déficit", explica o secretário estadual da Administração, Mauro Benevides Filho. Com as mudanças instituídas pela reforma, a previsão é de que agora o déficit fique entre R\$ 580 milhões e R\$ 590 milhões.

Quanto ao pagamento de benefícios, para os atuais servidores foi mantida a integralidade e a paridade. Para os novos servidores, o cálculo será feito pela média atualizada das contribuições, incluindo as que foram realizadas no âmbito do INSS. Isso porque o tempo de contribuição de 35 anos pode ser composto

por pelo menos 20 anos no serviço público mais algum outro período que o funcionário tenha passado no setor privado.

Com a aprovação da Reforma da Previdência Estadual, o Governo do Estado pretende agora criar um órgão gestor para administrar os dois fundos previdenciários que irão atender aos servidores públicos. Segundo o secretário Mauro Filho, o novo órgão será responsável pela unificação da gestão dos regimes de previdência do Estado no âmbito dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Um dos fundos será para a contribuição de servidores com salários de até R\$ 2.400,00, enquanto que o outro será o de previdência complementar, para aqueles que recebem acima desse valor.

Gestão Pública SEAD centraliza orçamentos

Com o objetivo de democratizar e socializar os recursos públicos com os diversos órgãos da administração estadual, o Governo do Ceará centralizou na Secretaria da Administração, os orçamentos de Tecnologia da Informação, capacitação, modernização administrativa, contratação de serviços de terceiros e desenvolvimento institucional. "A iniciativa é um grande passo para que as nossas setoriais cresçam e se desenvolvam de forma igualitária", explica Cássia Matos, uma das coordenadoras da Sead responsáveis pelo processo.

De acordo com o Decreto 27.346, publicado em janeiro

deste ano, compete agora à Sead analisar e deliberar, a cada quadrimestre, os projetos a serem financiados por todas as fontes de recursos orçamentários. A análise é realizada a partir de critérios como atendimento às políticas governamentais, projetos prioritários do Governo e demandas específicas das setoriais.

Em contrapartida, os órgãos e entidades deverão elaborar o plano operativo no Sistema Integrado de acompanhamento de Programas (Siap), com os projetos finalísticos correspondentes, especificando os produtos e subprodutos referentes às áreas citadas.

No setor de Tecnologia da Informação, a medida já vem sendo adotada desde 2003, o que já resultou em uma economia de R\$ 1,3 milhões com aquisições de bens e serviços de TI. A centralização foi implementada pela Coordenadoria de Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação (Cgeti). "O controle possibilita ao Governo ter uma melhor visão dos gastos com TI proporcionando uma estruturação de informática mais homogênea e garantindo recursos para o desenvolvimento de soluções de TI que beneficiem a estrutura de gestão do Governo como um todo", afirma Paulo Alcântara, coordenador da Cgeti.

Inovação em administração pública: pesquisa, ensino e ação

Frederico Lustosa

Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A Administração Pública, assim como outras ciências sociais aplicadas, se apresenta aos estudiosos como teoria, como técnica e como prática. Qualquer inovação orientada para a inovação nesse campo de estudos deve abordá-la pelos quatro lados, porque a Administração Pública pode ser também a forma simbólica de uma ideologia racionalizadora que, muitas vezes, em nome da eficiência, faz valer prática por técnica, técnica por teoria e teoria por ideologia. Ou vice-versa.

Discernir essas diferenças é um exercício complicado e nem sempre exitoso, porque, se as teorias (administrativas) são subjacentes às práticas, essas práticas engendram realidades sociais novas que cabe às teorias explicar. Para exemplificar, basta lembrar a enxurrada de modismos e mezinhas que invadem o campo científico da Administração em geral. Não pode estar longe o tempo em que "homens de ciência" serão obrigados a deitar o seu olhar rigoroso sobre essas promessas milenaristas.

A Administração Pública também deve ser vista como uma

" Na Administração Pública, bem como nas ciências sociais aplicadas, discernir as diferenças de uma ideologia racionalizadora que, em nome da eficiência, faz valer prática por técnica, técnica por teoria e teoria por ideologia, ou vice-versa, é um exercício complicado e nem sempre exitoso. "

disciplina autônoma, quer dizer, no campo científico onde profissionais e grupos confrontam diferentes visões e divisões do mundo social. A pesquisa nesse campo tenta produzir novos conhecimentos, encontrar formas adequadas de transmiti-los a um público específico e, sobretudo, estabelecer bases consistentes para a ação. A produção da inovação e da "verdade científica" é, portanto, uma luta simbólica.

Por outro lado, o avanço nas tecnologias de comunicação e informática abre enormes possibilidades para a produção, a gestão e a educação. O uso dos recursos do audiovisual e do hipertexto num mesmo suporte numérico interativo, em linha com uma rede mundial de computadores, altera completamente a relação do homem-cidadão, tra-

balhador, funcionário ou estudante - com o trabalho e o saber. No campo da educação, o ensino à distância aparece como alternativa viável para a formação e reciclagem de uma clientela altamente segmentada.

Assim, a criação de um curso de licenciatura comprometido com a inovação em Administração Pública aponta para a busca de novas tecnologias de ensino de Administração, que podem constituir uma importante linha de pesquisa em si mesma. Esse tipo de investigação busca aprofundar o conhecimento sobre a formação do administrador público e sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação ao universo da educação em Administração e, acima de tudo, desenvolver novos produtos, em suporte multimídia, para o ensino à distância.

Esse ponto de vista com relação à inovação supõe mudanças na configuração da Administração Pública enquanto instituição, a partir da Reforma do Estado, nas práticas de gestão, na produção de conhecimento novo que tenta articular e explicar essas mudanças e nas formas de transmissão desse conhecimento num ciclo permanentemente realimentado - ação, pesquisa, ensino e ação.



capem

INSTITUTO CAPEMI DE AÇÃO SOCIAL

que mais tarde proporcionaria o surgimento do Capemi.

Dai para a frente, a história é assinalada por episódios marcantes que elevaram a Capemi, ao longo dos anos, à condição de maior entidade de previdência privada sem fins lucrativos do País.

Sua expansão, a partir da fundação, foi rápida e sempre se deu em ritmo crescente. Em pouco tempo ganhou a confiança dos participantes de seus planos de benefícios e conquistou o respeito do mercado em geral.

Fiel à genealogia das suas origens, a Capemi sempre voltou seus olhares filantrópicos à camada desassistida da população, contribuindo de forma eficaz e definitiva para a formação de cidadãos úteis e prestantes à sociedade.

Baseia seu trabalho na perspectiva de reintegração de famílias carentes, atuando no centro vital da estrutura do ser humano, e buscando o equilíbrio harmônico entre os seus três níveis: o físico, o mental e o espiritual.

O Instituto Capemi de Ação Social tem por finalidade tratar do indivíduo nestes três níveis fundamentais de vida

Mas o grande objetivo é que, ao final de certo tempo, esse indivíduo consiga um grau de recuperação tal, que possa caminhar com os próprios recursos.

O trabalho assistencial atua no núcleo familiar. É ali que todo o esforço é desenvolvido para que a família viva o grande momento: a inclusão social.

Indicadores Programa Social Recursos Investidos pela Capemi

	2001	2002	2003	R\$
TOTAL	23.154.000,	24.700.000,	27.515.000,	

Capemi

PREVIDÊNCIA • SEGUROS

Indicadores Programa Social Pessoas Beneficiadas em 2003

LAR FABIANO DE CRISTO

Familias	10.142
Crianças	26.749
Adolescentes	5.487
Adultos	19.613
Idosos	2.491
TOTAL	54.340

CAVADI

TOTAL IDOSOS	274
---------------------	------------

INSTITUIÇÕES CONVENIADAS

Crianças/Adolescentes	28.936
Adultos	10.110
Idosos	3.235
Deficientes físicos/mental	1.717

TOTAL	43.998
--------------	---------------

TOTAL - Pessoas Beneficiadas	98.612
-------------------------------------	---------------



Disciplina e organização

Administração para o Desenvolvimento - a relevância em busca da disciplina

■ Humberto Falcão Martins *



(*) Doutor em administração e mestre em administração pública pela EBAPE/FGV, especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela ENAP e graduado em administração pela UnB. Professor da Fundação Getulio Vargas e da Fundação Dom Cabral. Consultor em gestão pública, principalmente em temas relacionados à gestão para o desenvolvimento, processos de transformação e inovação gerenciais, gestão de resultados e desenvolvimento gerencial. Palestrante na área de gestão pública e autor de publicações sobre gestão estratégica, transformação do Estado e desenvolvimento gerencial, no Brasil e exterior. Atuou em organizações públicas e privadas em posições de direção e assessoria tendo sido, até recentemente, Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

1. Introdução

A edição de Julho/Setembro de 1972 da Revista de Administração Pública trouxe o texto clássico do professor Paulo Roberto Motta intitulado "Administração para o desenvolvimento - A disciplina em busca da relevância". Nele, o autor reflete sobre a disciplina que, àquela altura, já buscava há alguns anos estabelecer a ponte entre o planejamento governamental desenvolvimentista e a capacidade dos governos para implementá-lo. Motta destaca dois problemas básicos, tanto na perspectiva empírica quanto teórica, da administração para o desenvolvimento. Primeiro, no que se refere aos fins, constata que a visão de futuro dos países subdesenvolvidos é a imagem e semelhança

dos países desenvolvidos. Nesse sentido, a administração para o desenvolvimento estaria buscando mapear as diferenças e obstáculos para conversão de sociedades tradicionais em transicionais e, sucessivamente, modernas (os países desenvolvidos). Segundo, no que se refere aos meios, constata que a forma básica de promoção de capacidade de governo consiste na implementação de um padrão de burocracia governamental ortodoxa, inspirada no modelo-ideal weberiano, orientada para eficiência e eficácia, refletindo um deslumbramento pela evolução das concepções de gestão dos países desenvolvidos.

Esta visão evolucionista compreendia três diferentes posturas: a) a

racionalidade moderna pode ser transferida e aprendida integralmente; b) a rationalidade moderna não pode ser transferida porque é limitada e condicionada por aspectos culturais peculiares; e c) a rationalidade moderna pode ser parcialmente transferida, desde que ajustada. Em todos os casos, a "rationalidade moderna", conforme se afigura nos países desenvolvidos, é considerada o último estágio a ser buscado.

Motta propunha três linhas que uma nova administração para o desenvolvimento deveria seguir: a) voltar as organizações para objetivos peculiares de desenvolvimento, buscando-se a relevância mediante a efetividade organizacional (o impacto desejável no ambiente), uma forma estrita de administração por objetivos; b) conceber modelos mais orgânicos de organização (em contraposição à burocracia mecanicista tipicamente weberiana), menos rígidos e permanentes, mais temporais e flexíveis; e c) buscar o comprometimento valorativo das pessoas que integram as organizações e não apenas a adesão neutra à regra burocrática como forma de realização de resultados.

Passadas mais de três décadas de sua publicação original, permanecem categorias análogas de problemas e soluções, apesar de o mundo e os países em desenvolvimento terem mudado significativamente. Por um lado, a globalização proporcionou maiores "entradas" das sociedades mais avançadas (pelo acesso a bens e serviços, comunicações e transportes) nas subdesenvolvidas e vice-versa, homogeneizando e padronizando visões de futuro e, ao mesmo tempo, revelando identidades muito específicas.

cas e possibilidades peculiares. Ainda que subsistam profundas diferenças de poder, riqueza e bem estar dentro os países, a globalização tende a mesclar padrões modernos, tradicionais e transicionais de forma bastante peculiar. Por outro lado, a "nova gestão pública" surgiu como portadora de modelos de gestão mais orgânicos e, ao mesmo tempo, estabeleceu-se como novo paradigma a ser seguido, gerando tanto deslumbramento quanto o modelo burocrático ortodoxo gerou anteriormente.

No bojo destes movimentos surgiram novas concepções de transformação institucional no Estado, portadores de prescrições sobre o que os Estados deveriam fazer em relação ao desenvolvimento e como prepará-los para tal. Os anos 80 representaram a decadência da velha Administração para o Desenvolvimento. Além das flagrantes disfuncionalidades da burocracia ortodoxa, esmorecia a idéia de que cabia aos Estados papel central na promoção do desenvolvimento. Os anos 80 e 90 não produziram uma nova administração para o desenvolvimento, mas um modelo de "Administração para o Ajuste Fiscal", baseado na crença de que o desenvolvimento requeria uma retirada do Estado e maior autonomia do mercado. O novo milênio traz de volta a discussão sobre o desenvolvimento e sobre o papel dos Estados na sua promoção. Esta discussão ilumina o advento de

uma mudança de paradigmas de transformação institucional no Estado e na Administração pública e acena para uma nova Administração para o desenvolvimento.

O propósito deste artigo é caracterizar esta mudança de paradigmas de transformação institucional do Estado e da administração pública de modo a se delinear (do ponto de vista empírico e normativo) uma trajetória de transformações na direção de uma nova Administração para o Desenvolvimento. A disciplina em busca da relevância encontra novas relevâncias em busca do resgate da disciplina.

Os dois próximos segmentos apresentam a caracterização de dois paradigmas¹ de transformação institucional² do Estado, denominados, respectivamente, "reforma do Estado" e "revitalização do Estado". A figura 1 apresenta de forma resumida as características de ambos os paradigmas.

A construção destes paradigmas utilizou elementos empíricos e conceituais. Há uma dupla utilidade neste exercício: a) caracterizar uma transição de pensamento, da concepção da reforma para a revitalização do Estado; e b) possibilitar análises sobre a extensão na qual determinadas experiências específicas se enquadram mais num ou outro paradigma. A questão é que praticamente qualquer experiência concreta, independentemente do nome, conterá elementos de

ambos paradigmas. A este propósito, é fundamental que qualquer análise a partir destes paradigmas desconsidere a questão terminológica - porque há experiências concretas que se denominam, genericamente ou não, "reforma do Estado" e posicionam-se na perspectiva do paradigma e da "revitalização do Estado" e vice-versa. Embora as nomenclaturas sejam problemáticas, o que se busca é contrastar significações.

Esta forma de pensamento carrega uma hipótese e uma sentença normativa. Por um lado, supõe-se (sem a pretensão de corroborações com análises factuais) que os processos de transformação institucional do Estado tenderão a incorporar progressivamente, de forma mais ou menos complementar, características do paradigma da revitalização do Estado, indicando uma nova Administração para o Desenvolvimento. Por outro lado, sustenta-se que, do ponto de vista valorativo, este deveria ser o movimento.

2. A reforma do Estado: o Estado como problema

A reforma do Estado pode ser caracterizada como um paradigma de transformação institucional porque contém definições peculiares em relação ao caráter e papel do Estado (conteúdo ou direção) e também em relação a como implementá-lo (processo). Sucintamente, trata-se de uma apropriação peculiar de princípios e práticas da denominada Nova Gestão Pública³, em particular daqueles associados à sua fase inicial gerencialista⁴, na linha do "consenso de Washington"⁵.

No que se refere ao conteúdo da proposta da reforma do Estado, a crise do Estado é seu principal discurso argumentativo justificador. O discurso da crise do Estado, segundo a vertente predominante, tem dois pilares centrais que trançam argumentos doutrinários e factuais: o neoliberalismo e o neoinstitucionalismo econômico.

O Neoliberalismo resgata o ideal liberal na década de 70 a partir do esgotamento do paradigma keynesiano e das condições que forjaram o surgimento do welfare state. Apoiado na visão hobbesiana utilitarista da natureza humana e na idealização da efici-

Paradigmas de transformação institucional

	Reforma do Estado	Revitalização do Estado
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Apropriação peculiar da agenda da Nova Gestão Pública + reformas na linha do consenso de Washington em países em desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado da arte da agenda da Nova Gestão Pública direcionada ao desenvolvimento com processo participativo de construção de consenso
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - O Estado como problema - Orientação fiscal (estabilização e controle) - Agenda negativa 	<ul style="list-style-type: none"> - O Estado como solução - Orientação para o desenvolvimento (estabilidade e sustentabilidade) - Agenda positiva
	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções em busca de problemas - Resultados rápidos - Baixa participação 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas em busca de soluções - Resultados sustentáveis - Alta participação



ciência do mercado preconizado pela economia neoclássica, o liberalismo celebra as virtudes do mercado como instância, por excelência, eficiente na alocação dos recursos. Diferentemente dos liberais clássicos, que acreditavam na capacidade autoregulatória do mercado, os neoliberais reconheceriam a existência de falhas de mercado, o que impunha alguma regulação. A caracterização padrão da crise do Estado conforme elaborado pela crítica neoliberal evoca alguns elementos contextuais que se interrelacionam em diferentes medidas: a) fim do desenvolvimentismo pós-guerra, pelo fim de Bretton Woods, as crises do petróleo, as crises de liquidez e a instabilidade do mercado financeiro internacional, os novos requisitos de integração competitiva da globalização etc.; b) crise do welfare state keynesiano, pelas disfunções e desvantagens da intervenção estatal na garantia do bem-estar ou da estabilidade econômica, relativamente aos atributos do mercado; c) disfunções burocráticas ou crise do modo de implementação estatal de serviços públicos; e, dentre outras, d) ingovernabilidade: sobrecarga fiscal, excesso de demandas e crise de legitimidade. Saía de cena o desenvolvimentismo empurrado pelo Estado, entrava em cena o desenvolvimento puxado pelo mercado em escala global.

Já a contribuição do denominado neoinstitucionalismo econômico⁶ ao discurso da crise do Estado é que as instituições importam (*institutions matter*) em dois principais sentidos. Primeiro, são vitais para a produção de resultados, mas são uma espécie de escolha de segunda (second best), um mal necessário, porque o mercado por si só não poderia assegurar as transações sem estruturas ou organizações formais⁷. Segundo, as organizações não são instâncias tão racionais assim, a racionalidade (da eficiência econômica) é limitada, sujeita a uma série de "interferências" e constrangimentos decorrentes da sua natureza multifacetada (política, humana, cultural etc). Daí a necessidade de "esquemas de enquadramento" sob a forma de organizações formais: estruturas, regras, procedimentos, incentivos,

induzimentos e controles que, por um lado impõem custos de transação, mas, por outro, evitam os problemas de agência - a subversão das regras e resultados estabelecidos de forma convergente com os interesses dos "principais" da organização, aqueles detentores dos direitos de propriedade. Instituições ineficientes são aquelas que não maximizam a relação relação estruturas-resultados e a burocracia governamental era considerada disfuncional porque intensivamente sujeita a excessivos custos de transação e problemas de agência. Portanto, estruturalmente ineficiente e inconfiável.

A partir destes fundamentos, a concepção da reforma do Estado considera o Estado um problema, sobre tudo -logo, a solução seria menos Estado e mais mercado e sociedade civil. O Estado havia, segundo esta ótica, atingido um ponto de estrangulamento, um ponto de invovernabilidade. A sociedade civil deveria resgatar sua determinação e capacidades próprias, depender menos do Estado (afinal haveria no limiar do século XXI condições tecnológicas para tal) e controlá-lo mais. O Estado deveria se restringir às suas funções mínimas: as funções clássicas (defesa, arrecadação, diplomacia e polícia), um aparato mínimo de proteção social (que reconheça poucos direitos sociais e de forma bastante seletiva e se baseie na prestação privada de serviços de relevância social) e uma gestão mínima da ordem econômica (com destaque para a regulação, além da gestão macroeconômica).

A implementação deste padrão de Estado mínimo consistia em processos de redução do Estado segundo uma orientação predominantemente fiscal via redução de despesas (cortes e contingenciamentos orçamentários), de organizações (mediante variadas formas de desestatização tais como a privatização, devolução, descentralização, parceirização, etc.) e de quadros funcionais (enxugamento, terceirizações, voluntarismo etc). A implementação do Estado mínimo consiste numa agenda negativa, de desconstrução.

No que concerne aos processos de transformação institucional no sen-

tido de se implementar o modelo de Estado contido no paradigma da reforma do Estado, este se baseia no fascínio pelas tecnologias gerenciais emergentes nas décadas de 80 e 90, o que representa o percurso de soluções em busca de problemas. Trata-se de uma situação na qual supõe-se que o que funciona em determinado contexto/organização tem validade universal. O deslumbramento por modismos gerenciais e instrumentos e abordagens considerados panacéias (soluções instantâneas para os problemas organizacionais, independentemente de prévia problematização crítica) tende a modelar a percepção sobre os problemas, gerando uma enorme propensão à baixa sustentabilidade, desperdício e stress organizacional.

Outra característica dos processos de ajuste no âmbito da reforma do Estado é a busca de resultados rápidos, frequentemente de forma tecnicocrática mediante processos de transformação de "cima-pra-baixo". Tal orientação decorre, por sua vez, da crença de que resultados têm de ser visíveis e demonstráveis no curto prazo. A legitimação da mudança acontece a posteriori, pelo resultado concreto; não pela discussão prévia da desejabilidade ou aceitabilidade. Esta concepção abre caminho para as estratégias do tipo "pegar e fazer" e para os "planos de gabinete", mediante baixa participação de partes essenciais (sejam beneficiários, sejam implementadores). Com efeito, a lógica da restrição, da eficiência e controle subjacentes aos processos de reforma do Estado dificultam muito a prévia formação de consenso (Rinne, 2001).

Estas características não podem, por outro lado, negar a utilidade da crítica liberal, seja para colocar em destaque a questão da eficiência, que deve ser sempre um elemento central nos processos de transformação do Estado, seja para levantar a necessidade de aperfeiçoamento do controle democrático sobre as instituições estatais.

3. A revitalização do Estado: o Estado como solução

O paradigma emergente da revitalização do Estado constitui uma apropriação do estado da arte da Nova Gestão Pública⁸ direcionado para o desenvolvimento de forma mais consensual. Nesta concepção, o Estado é visto mais como parte essencial da solução; não "a solução" ou "o problema" em si. Isto vale tanto para democracias consolidadas (na quais, de fato, o Estado nunca deixou de ser parte essencial da solução), quanto para, principalmente, os países emergentes e mais ainda para os Estados submergentes (em particular da África e Ásia Central). Há três principais elementos no discurso da revitalização do Estado: a crise da reforma do Estado, a peculiaridade dos processos de transformação institucional em países em desenvolvimento e os requisitos de modelagem institucional contemporâneos.

A crise da reforma do Estado constitui as lacunas e os efeitos colaterais perversos na economia, na política, na sociedade e nas instituições públicas a partir da onda de ajustes liberais dos anos 90, na linha do consenso de Washington. Na economia, Stiglitz (2000), prêmio Nobel de economia em 2001, argumenta que a onda de ajustes liberais foi excessiva para os países em desenvolvimento, diminuindo suas possibilidades de investir e crescer. Já em relação às economias desenvolvidas, que não aplicaram o receituário liberal conforme prescreveram⁹, os fatores do crescimento estariam mais relacionados ao advento da nova economia e a decorrente reestruturação produtiva, que ao ajuste das finanças públicas per se. Na política, o grande problema foi a lacuna: o ajuste liberal tinha foco na economia e presspunha que as instituições políticas ou já estavam suficientemente consolidadas (caso dos países desenvolvidos, em que pesem as questões suscitadas a partir da última eleição presidencial norte-americana) ou estavam em via de se estabelecerem (a partir da adoção da forma democrática na maioria dos países, sem se atentar para a qualidade destas instituições). Na sociedade, o grande efeito colateral do ajuste liberal dos anos 90 foi o aumento da pobreza e da desigualdade em escala global.

Os Estados emergentes não estão formados, são altamente sujeitos a predações internas e externas. Este quadro perverso de fraqueza e fragmentação institucional gera enclaves do não-Estado: os guetos, as favelas, as hordas tribais, as guerrilhas, o terrorismo...

Nas instituições, o grande efeito colateral dos processos de redução do Estado foi o agravamento do déficit institucional, o enfraquecimento das instituições e a consequente diminuição da capacidade de governo.

O paradigma da revitalização do Estado possui clara orientação para o desenvolvimento, não mais pensado apenas como o efeito do crescimento do produto fruto da industrialização ou da livre iniciativa do mercado, mas o efeito mensurado de incremento sustentável de bem estar geral em termos de desenvolvimento humano¹⁰ e com responsabilidade ambiental. Isto requer direcionamentos via políticas públicas ativistas de modo a se promover a redução de desigualdades (do ponto de vista regional, étnico, social etc.). O pressuposto desta postura ativista na geração do desenvolvimento é que há uma "primazia das instituições" como fator de desenvolvimento¹¹. Dessa forma, acredita-se que os imensos desafios sociais em escala global, manifestos pela crescente desigualdade e pobreza, não podem ser vencidos pela simples ação dos mercados.

O segundo elemento é um agravante do primeiro: o fato de que a maior parte do mundo emergente deveria implementar um processo de ajuste que foi plasmado segundo a perspectiva de instituições consolidadas em um contexto de disfunções e incompletudes institucionais. Isto faz uma grande diferença, porque, diferentemente das democracias consolidadas, que inventaram e consolidaram um padrão de Estado de direito e de

Estado social (que mesmo em crise, apresentando disfunções, se implementou), os países emergentes apresentam, em geral, além das mesmas categorias de disfunções dos Estados desenvolvidos, processos incompletos de construção institucional. Primeiramente, porque nos países emergentes o Estado patrimonial não é residual, o Estado democrático de direito tem sérias lacunas e disfunções estruturais (ilustrado no formalismo jurídico, na legislação casuística e nas limitações e precariedades das meta-instituições democráticas como o processo legislativo, o sistema eleitoral e partidário, o sistema federativo e a forma de governo) e o Estado social idem (a exclusão acentuada, as barreiras à universalização de direitos humanos e sociais, a qualidade e abrangência da prestação dos serviços, a precariedade do aparato de proteção e, em alguns casos, os problemas de financiamento). Em diferentes graduações, os Estados emergentes não estão formados, são altamente sujeitos a predações internas e externas. Este quadro perverso de fraqueza e fragmentação institucional gera enclaves do não-Estado: os guetos, as favelas, as hordas tribais, as guerrilhas, o terrorismo etc. No mundo emergente, a crise do Estado é a crise do Estado somada à crise gerada pelo não-Estado.

Este quadro clama por uma agenda positiva, de fortalecimento e (re)composição das instituições estatais de modo a se reduzir o déficit institucional, o que se constitui uma tarefa muito mais complexa do que nos países que tiveram de lidar apenas com as disfunções de "superávits institucionais". A agenda positiva não é necessariamente uma agenda de expansão do tamanho do Estado, tampouco por meio da estatização de atividades ou da expansão do funcionalismo, mas é fundamentalmente uma agenda de construção da governança, de melhoria da capacidade de governo para alcance de resultados de desenvolvimento -o que requer estratégias, estruturas, processos e pessoas alinhadas com as finalidades em questão. A construção de uma agenda positiva deve se processar em bases muito peculiares, buscando-se

a adequação de diferentes soluções customizadas (sejam ortodoxas, inovadoras ou híbridas) a problemas previamente identificados, mensurados e qualificados mediante diagnósticos institucionais (de tal forma que a visão do problema possa condicionar a escolha das soluções e não o contrário). Por estas razões, os processos de transformação institucional voltados ao fortalecimento do Estado são altamente dependentes da formação de consensos sobre problemas e soluções de forma a se legitimarem e assegurarem resultados sustentáveis tanto no curto, quanto no médio e longo prazos, mediante a mobilização política e o envolvimento direto e indireto de prestadores e beneficiários via distintos mecanismos de interlocução (fóruns, conselhos etc.).

O terceiro elemento do discurso da revitalização do Estado está relacionado aos requisitos de desenho institucional contemporâneo, conforme enunciados por Claus Offe (1998): a boa governança social depende de um equilíbrio (de capacidade e poder) entre as esferas do Estado (domínio dos políticos e burocratas), do mercado (domínio dos investidores e consumidores) e terceiro setor (domínio dos cidadãos organizados em torno de seus interesses, mais públicos ou particularísticos em diferentes extensões). Cada uma destas três esferas possui limitações e vantagens comparativas, bem demonstram a história recente. O Estado promove equidade, mas é menos eficiente. Enfraquecer-lo em detrimento das demais esferas pode levar à baixa capacidade de governo, fortalecer-lo pode levar ao estatismo dirigista e formas autoritárias perversas. O mercado é virtuoso em eficiência, mas insensível em equidade. Enfraquecer-lo em detrimento das demais esferas pode levar à ineficiência e perda de competitividade, fortalecer-lo pode levar a formas perversas de "mercado livre", concentração e "capitalismo selvagem". O terceiro setor é virtuoso porque é o domínio do valor, da causa, provendo meio de expressão de iniciativas comunitárias e cidadãs essenciais à afirmação da identidade cívica, mas sua natureza não é a regra de direito. Fortalecer-lo em detrimento das demais

esferas pode gerar formas anômicas de atuação paroquial ou formas perversas de comunitarismo excessivo, enfraquecer-lo pode levar a negligência de comunidades e identidades.

Segundo esta visão, o que está em questão é a construção de um Estado-rede no sentido institucional, um elemento concertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil na direção do desenvolvimento. Trata-se do Estado incrustado na sociedade não apenas no sentido de que reproduz suas demandas, mas também no sentido de que promove ações conjuntas (parcerias e alianças no provimento de serviços de relevância social e mesmo empreendimentos) e constitui uma "inteligência" estratégica que se manifesta na interlocução e na participação na gestão das políticas públicas.

Não se trata, portanto, apenas de um processo de reforma do Estado, mas de um processo de reordenamento institucional da sociedade contemporânea, que pode e deve, em alguma extensão, ser modelado, induzido, incentivado e controlado pelo Estado, inclusive em relação a si, mas não de forma autônoma, sendo interdependente.

4. Implantando a nova Administração para o Desenvolvimento

A transição do paradigma da reforma do Estado para a revitalização do Estado não implica no completo abandono ou negação das características do primeiro, mas na progressiva adesão ao segundo. Isto significa que, na prática, experiências concretas de transformação institucional carregam características ambíguas e complementares de ambos paradigmas. O que se advoga é que adeptos que tendem ao paradigma da reforma do Estado negligenciam as relevâncias emergentes -traduzidas sob a forma de demandas e possibilidades de desenvolvimento.

A implementação de uma nova Administração para o Desenvolvimento requer uma série de ações extremamente desafiadoras, que passam pela formulação de estratégias efetivas de desenvolvimento, pela elaboração de planos de desenvolvimento, pela con-

cepção de modelos de gestão por resultados e pelo alinhamento das organizações aos resultados estabelecidos. Sobretudo, é necessário que este roteiro sintético seja desenvolvido e implementado de forma integrada e coerente.

A formulação de estratégias de desenvolvimento deve resgatar a dimensão da visão de futuro (o que o país quer ser) como expressão última de relevância e efetividade, de forma não determinista em relação às interdependências com o ambiente externo. Nesse sentido, as estratégias endógenas e reativas (baseadas no insulamento e na fragmentação, típicas do mundo comunista e dos países submergentes da Ásia central e África, como forma de não inserção na ordem global) e integrativas e passivas (baseadas na dependência e submissão à centralidade da ordem estabelecida pelos "países desenvolvidos" na inserção global, típicas da América Latina) tendem a dar lugar a formas integrativas-autopoiéticas, baseadas na invenção de padrões próprios de inserção global (típicas de países como a China, Malásia, Cingapura, Coréia do Sul etc.), segundo novas competências, identidades e possibilidades. Nesse sentido, a nova administração para o desenvolvimento implica no advento de um modelo de "governança prospectiva" que se define pela capacidade de construção do futuro.

A nova administração para o desenvolvimento também requer a reinvenção do planejamento governamental. Não se trata mais de equiparar o planejamento governamental ao processo (inescapavelmente burocratizante) de se fazer planos de desenvolvimento, mas também isto não significa prescindir deles. Trata-se de orientar os planos para a realização da visão, tornando-os elementos programáticos dinâmicos, sujeitos e abertos a reformulações contínuas nas suas diversas fases lógicas (elaboração, implementação e avaliação). Analogamente, os planos de desenvolvimento devem cada vez mais abarcar de forma coerente e integrada múltiplas dimensões da vida social: economia e produção, meio ambiente, demografia e condições sociais,

tecnologia etc. E tudo isto sem perder de vista a dimensão territorial nas perspectivas micro, meso e macro. Fundamentalmente, as políticas de desenvolvimento da nova administração para o desenvolvimento devem avançar as concepções e instrumentos baseados em fomento e posicionarem-se na perspectiva da ativação de capacidades mediante a mobilização, participação e atuação em rede, politizando-se o processo de planejamento, em vez de torná-lo tecnocrático.

A gestão por resultados é outro elemento indispensável da nova administração para o desenvolvimento, possibilitando o desdobramento do Plano de Desenvolvimento em políticas e programas e a definição de seus arranjos de implementação. Não se trata apenas de proporcionar programas bem desenhados, com nexos claros em relação aos resultados de políticas e indicadores e metas de eficácia e efetividade pertinentes e coerentes. Viabilizar a gestão por programas impõe a busca do elo perdido entre o terreno do planejamento, a partir do desenho de programas, e o terreno das organizações, onde em última análise os resultados se produzem. Esta questão é muito essencial e sensível porque nem os programas são auto-executáveis nem as organizações são auto-orientadas por resultados. Construir o nexo entre programas e organizações implica no mapeamento fino das complexas teias de relações entre programas e organizações (ou a definição de que estruturas suportam a implementação de quais programas, como estabelecer coerência e coordenação entre diferentes estruturas no âmbito de um mesmo programa, como comprometer as estruturas etc.). A chave da organicidade e da flexibilidade do modelo de gestão por programas está neste intrincado relacionamento programas-organizações (fins e meios). A concepção de modelos efetivos de gestão por programas demandará uma avaliação precisa da capacidade das organizações envolvidas em alcançarem os resultados propostos, que implicará, por sua vez, na implementação de planos de melhoria institucional centrados na geração de resultados. Não obstante,

A formulação de estratégias de desenvolvimento deve resgatar a dimensão da visão de futuro (o que o país quer ser) como expressão última de relevância e efetividade, de forma não determinista em relação às interdependências com o ambiente externo.

a gestão por resultados requer foco (a gestão intensiva de uma carteira prioritária de programas), mecanismos e instrumentos de acompanhamento e avaliação dotados de centralidade, seletividade e temporalidade e modelos contratuais de pactuação de resultados baseados em incentivos claros.

O último elemento da nova administração para o desenvolvimento é o plano de gestão, espaço que liga os objetivos do plano de desenvolvimento e seu desdobramento em programas aos resultados concretos na medida em que busca alinhar as organizações para o alcance dos resultados visados. Este esforço impõe instrumentos e uma estrutura de incentivos que atue tanto na perspectiva horizontal (promovendo o alinhamento de organizações) quanto na perspectiva vertical (promovendo o alinhamento de sistemas centrais de gestão, usualmente relativos à organização governamental e à gestão das atividades de suporte relacionadas a recursos humanos, orçamento, finanças, compras e logística). Na perspectiva das organizações, a preparação institucional para o desenvolvimento requer a reorientação de estratégias, estruturas, processos, pessoas e sistemas de informação vitais ao alcance dos objetivos de desenvolvimento em bases eficientes. O espaço do plano de gestão constitui, dessa forma, uma complexa e abrangente agenda de transformação da gestão (em níveis micro-organizacional e macro-governamen-

tal) que mescla elementos tradicionais da consolidação burocrática em bases profissionais e democráticas (tais como recomposição da força de trabalho, estruturas e processos basais do Estado) e elementos inovadores voltados ao desempenho, à flexibilidade, ao foco no cidadão e ao controle social, tudo isto de forma orientada para os resultados visados.

Os requisitos originalmente definidos por Motta para uma nova administração para o Desenvolvimento permanecem válidos: orientação para resultados, modelos orgânicos de gestão e comprometimento valorativo dos atores envolvidos. Mas ainda hoje a construção de uma disciplina que incorpore estes preceitos não é uma tarefa simplória nem modesta, mas um desafio que deve ser sistematicamente buscado e experimentado, tanto no sentido de se afirmar como corrente de pensamento a respeito dos processos de transformação do Estado, quanto no sentido de proporcionar instrumentos para sua implementação. Mas esta discussão está apenas se iniciando e este trabalho buscou, de alguma forma, contribuir para seu desenvolvimento.

Referências bibliográficas

- Aucoin, P. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: IRPP.
- Boston, J. et al. (1991). *Reshaping the State: New Zealand Bureaucratic Revolution*. Auckland: Oxford University Press.
- Coase R. H. 1937. *The Nature of The Firm*. *Jorna of Law and Economics*, 3. 1960.
- Graham, Carol (2002). "Strengthening Institutional Capacity in Poor Countries: Shoring up Institutions, Reducing Global Poverty". *The Brookings Institution*
- Holmes, M. & Shand, D. (1995). *Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years*. *Governance*, v.18, 4.
- Hood, C. & Jackson, M. (1991). *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth.
- Kuhn, T. S. (1996) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Martins, H. F. (2001) Post liberal State reform: the emerging paradigm and the Brazilian experience. *Congreso del CLAD*.
- (1997) "Administración Pública Gerencial y Burocracia. La Persistencia de la Dicotomía entre Política y Administración", *Reforma y Democracia*, 9:131-158.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Abrucio, Fernando Luiz. "Reforma do

- Estado e Experiência Internacional". Brasília, ENAP, mimeo, 1996.
- Offe, C. (1998) "The Present Historical Transition and Some Basic Design Options for Societal Institutions", unpublished, Brasilia: MARE.
- PNUD. 2004. Desenvolvimento humano. <http://www.pnud.org.br/index.php?lay=idhp&id=idhp#link2>.
- Pollitt, Christopher. "Managerialism and the Public Services. The Anglo-American Experience. Oxford: Basil&Blackwell, 1990.
- Rezende, Flávio. 1996. Os Leviatãs estão fora do lugar. Dados.
- . (2000) "Administrative Reform, Permanent Failure, and the Problem of the External Support: MARE and the Reform of the State Apparatus in Brazil", un-published PhD thesis, Cornell University.
- Rinne, Jefrey. 2001. Redesigning the state in latin america: pundits, policymakers, and organized labor in Argentina and Brazil. Unpublished PHD dissertation, Princeton University.
- Rodrik, Dani and Subramanian, Arvind. (2003) The Primacy of Institutions (and what this does and does not mean). Finance and Development, June 2003.
- Schick, A. (1996). The Spirit of Reform: managing the New Zealand state sector in a time of change. Wellington: State Services Commission and the Treasury.
- Stiglitz, G (2000). What I learned at the world economic crisis. Robarts Center for Canadian Studies Summer Institute papers.
- Williamson, John (Ed). 1990. The Progress of Policy Reform in Latin America in Latin American Adjustment: how much has happened? Washington: Institute of International Economics.

NOTAS

¹O termo paradigma está sendo empregado em sentido expandido àquele atribuído por Kuhn (1996), como "generalizações simbólicas" a partir de um conjunto de regras, valores e crenças objetificadas (que façam sentido e explicam) e sedimentados (estágio a partir dos quais as bases não são mais questionadas) sobre realizações e problemas e soluções modelares compartilhados por uma comunidade. A idéia de paradigmas como "generalizações simbólicas" remete à questão da quebra de paradigmas como processos de institucionalização e desinstitucionalização de conhecimento e práticas de transformação, nos quais os elementos "realizações", "problemas e soluções modelares" e "comunidade" estão sempre presentes de forma interdependente.

²O termo transformação institucional está sendo empregado no sentido de construções políticas deliberadas que visam a modificar as regras que regulam as relações sociais para fins específicos de bem estar, desenvolvimento, equidade etc. A transformação institucional como uma ação deliberada considera que os atores sociais agem no sentido de alterar as instituições (os constrangimentos institucionais, de modo mais amplo) em seus aspectos formais e informais (normas, contratos, constituições, etc.) a partir de suas escolhas interessadas e deliberadas. Ao contrário de tomar as instituições como dadas e com pouca ligação aos interesses dos atores sociais, a premissa da ação deliberada permite incorporar a noção de que os diversos atores sociais se envolvem racional e ativamente na produção das instituições, refletindo mais amplamente a articulação entre interesses privados e a estrutura de constrangimentos formais e informais que operam sobre as escolhas individuais dos agentes privados na produção de políticas públicas. (Rezende, 2000)

³O Nova Gestão Pública (NGP) é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostas como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado nos anos 80 (Hood & Jackson, 1991). De maneira geral, propõe uma gestão pública dotada das seguintes características: a)caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório; b)descentralização; c)flexibilidade; d)desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade; e)competitividade interna e externa; f)direcionamento estratégico; g)transparência e cobrança de resultados (accountability); h)padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; i)separação da política de sua gestão; j)desenvolvimento de habilidades gerenciais; k)tercerização; l)limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e m)estruturas dife-renciadas. (Holmes & Shand, 1995; Hood & Jackson, 1991). As proposições doutrinárias da NGP emanam de valores administrativos, principalmente relacionados a desempenho eficiente da tarefa, teorias no âmbito do neoinstitucionalismo econômico (Aucoin, 1990; e Boston, 1991), e no âmbito das abordagens contemporâneas de gestão (Aucoin, 1995; Moore, 1994; e Schick, 1996), notadamente aquelas relacionadas à estratégia e comportamento organizacional, tendo como pano de fundo o argumento do alinhamento oriundo da teoria da contingência. (Martins, 2001)

⁴Este tipo de enfoque ilustra-se no gerencialismo puro e no consumerismo da experiência Britânica. O gerencialismo puro, mais desestatizante que racionalizador, parte de uma estratégia de eficiência centrada no aumento de produtividade e na redução de custos e de pessoal. Fundamentalmente, apoava-se numa ética de valorização do custo dos recursos -value for money. Dentre as ações práticas do gerencialismo puro figuram a racionalização orçamentária, avaliação de desempenho, administração por objetivo descentralização e delegação de autoridade. Dentre as principais críticas que se colocam ao modelo estão a desatenção à efetividade, decorrente do foco na eficiência -que rendeu, inclusive, o rótulo de neo-taylorista- e a despolitização das ações estatais (Pollitt, 1990). O consumerismo consistiu numa reorientação do gerencialismo puro mais voltada à racionalização tendo como ponto central a questão da satisfação das necessidades dos cidadãos/consumidores de serviços públicos. A ênfase deste modelo é uma estratégia de qualidade cujos resultados dependem de medidas tais como descentralização, estímulo à competitividade, modelos contratuais flexíveis e direcionados para a qualidade. A NGP nasceu gerencialista nos anos 80, fortemente inspirado pelas reformas minimalistas e propondo a aplicação de tecnologia de gestão empresarial ao Estado, a partir das experiências paradigmáticas. (Abrucio, 1996; Martins, 1997; Martins 2001).

⁵A expressão foi cunhada por John Williamson (1990) para se referir ao conjunto de políticas liberais que iluminariam a reestruturação econômica e a reforma dos Estados latinoamericanos. O ideário condicionava a concessão de crédito e a condição de credibilidade aos países em desenvolvimento à adoção de duras medidas de ajuste fiscal que implicaram na redução do Estado.

⁶No âmbito do qual situam-se abordagens tais como escolha pública, teoria da agência (principal-agent) e a teoria da firma, baseiam-se na idéia de que as organizações econômicas ou as relações entre diferentes agentes econômicos são pautadas pela divergência de interesses (daí a necessidade de arranjos contratuais para regulá-los).

⁷Este é o argumento da teoria da firma conforme originalmente elaborada por Coase (1937). As firmas (organizações formais) surgem porque o ambiente impõe custos de transação que afetam o funcionamento perfeito do mercado, mas uma coisa é afirmar que as firmas funcionarão melhor que os mercados, outra coisa é afirmar que as firmas funcionarão de modo perfeito. A ineficiência (comparativamente ao mercado), não a eficiência, é o padrão típico, não ocasional, das organizações formais. Nessa perspectiva, organizações formais serão sempre second best.

⁸Ilustrado, por exemplo, na linha do enfoque orientado para o serviço público (public service oriented) da experiência Britânica paradigmática, que prega a reconstrução da esfera pública. Ao contrário dos anteriores, que se concentravam no "como?" da ação estatal, este modelo preocupa-se no "o que?". Dessa forma, propõe uma revalorização da política na definição das finalidades estatais, aumento da accountability, participação, transparência, equidade e justiça. Este movimento baseia-se numa visão coletiva do cidadão, enfoca a esfera pública como um locus de aprendizado social e prega o aprimoramento da cultura cívica do cidadão, burocrata e político. O que é mais interessante, é que ao mesmo tempo em que procura retomar o conceito clássico de público, não descarta a tecnologia gerencial desenvolvida pelos modelos anteriores (Abrucio, 1996).

Radiografia das administrações públicas estaduais: problemas e principais desafios

Fernando Luiz Abrucio

Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV).



Segundo Fernando Abrucio (foto), para suprir estas duas lacunas (informações e projeto estruturador), foi criado o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE).

Os governos estaduais brasileiros aumentaram sua importância com o processo de democratização do país, principalmente após a Constituição de 1988, que repassou a formulação e a execução da maioria das políticas sociais para os entes subnacionais. Nos últimos quinze anos, avanços democráticos e gerenciais ocorreram nos estados, tais como o reforço da participação da sociedade nas decisões governamentais e a melhoria dos instrumentos de controle da gestão fiscal. No entanto, a agenda de reforma administrativa ainda é bastante incompleta no plano estadual, seja por falta de informações e dados fidedignos, seja por ausência de projetos nacionais estruturadores, lastreados em recursos financeiros e linhas estratégicas de ação.

Para suprir estas duas lacunas (informações e projeto

estruturador), foi criado o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE). Num modelo democrático de coordenação e decisão, participam dele o Ministério do Planejamento e todos os governos estaduais, além do aporte técnico e financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento. O objetivo deste programa é fomentar processos de reformulação da gestão pública, com recursos do BID e dos próprios estados, a partir de um diagnóstico que seleciona os principais problemas e desafios das administrações públicas estaduais.

Com o propósito de realizar uma radiografia que captasse, em primeiro lugar, um panorama geral de avanços, problemas e desafios na gestão pública de todos os estados, para depois aprofundar esta

análise em cada uma das 27 unidades estaduais, foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa, coordenada por professores da Fundação Getúlio Vargas (São Paulo). Este estudo foi composto de três partes. Na primeira, os consultores preparam um roteiro de informações básicas para que os governos estaduais preenchesssem, recolhendo dados sobre a estrutura administrativa e de gastos públicos, os Recursos Humanos, o Planejamento, as Tecnologias de Gestão, os Sistemas de Informações e Controle e os instrumentos de governança junto à sociedade e ao funcionalismo público. Concomitantemente, houve entrevistas com gestores estaduais, para adicionar opinião e análise às informações obtidas. E, por fim, também foram entrevistados atores externos ao Executivo, no intuito de conhecer a visão de parceiros estratégicos para aprovar e legitimar reforma do Estado.

Os resultados apresentados até agora foram expostos, basicamente, em dois tipos de produtos: um relatório geral, contendo os aspectos comuns aos governos estaduais, além de vinte e sete diagnósticos específicos, que estão agora em processo de revisão. O presente artigo procura resumir as principais conclusões gerais da pesquisa, em termos de avanços, problemas e desafios estratégicos que os governos estaduais devem enfrentar para modernizar a gestão pública.

Ao contrário da maioria dos diagnósticos, que procura exclusivamente detectar os problemas, a pesquisa PNAGE buscou, primeiramente, relatar os principais avanços ocorridos nos últimos anos na maioria dos governos estaduais. Desse modo, pode-se ter uma visão mais histórica e que demarca a posição em que os estados estão no momento. Neste sentido, destacam-se os seguintes aspectos, assim sintetizados:

a) Mesmo com uma situação fiscal ainda preocupante, é possível dizer que houve avanços no aumento da consciência do problema e na criação de mecanismos para atacá-lo, particularmente a partir dos resultados obtidos pelos estados que participaram do PNAFE. No entanto, os ganhos concentraram-se basicamente em instrumentos de economia de recursos, e não na adoção de mecanismos que visam à busca da eficiência (fazer mais com menos).

b) Os governos estaduais, em sua maioria, vêm procurando aprofundar suas estratégias de regionalização, com maior descentralização das políticas, aumento das parcerias com os municípios e a criação de instrumentos que melhoram a ação dos estados ao longo de seu território, como ficou nítido em alguns PPAs aprovados no ano passado. Há dois grandes desafios para enfrentar este problema, porém. Um é o conflito entre as Secretarias (as "caixinhas") e o desenho geográfico das políticas; o outro é a necessidade de se juntar cooperativamente os entes municipais para que a regionalização dê certo, algo ainda em gestação no país e que sofre resistência tanto dos políticos locais como dos ocupantes dos cargos estaduais.

c) Os estados incrementaram sua estrutura de informática e realizaram um número grande de cursos para seus funcionários, em prol de uma "cultura da informática".

A pesquisa PNAGE buscou, primeiramente, relatar os principais avanços ocorridos nos últimos anos na maioria dos governos estaduais. Desse modo, pode-se ter uma visão mais histórica e que demarca a posição em que os estados estão no momento.

Ademais, o governo e o pregão eletrônico passam por um processo de disseminação pelo país, já havendo algumas experiências muito bem sucedidas. Em contrapartida, do lado negativo percebe-se que os sistemas de informação pouco dialogam com as decisões gerenciais, com a exceção das variáveis orçamentárias, bem como a "cultura da informática" muitas vezes tem se apresentado como uma visão tecnicista do problema e certa euforia tecnológica, sem interface com as reais necessidades da administração pública.

d) O uso do PPA como instrumento de planejamento tornou-se um dos temas centrais da administração estadual. Isto vai ajudar a transformar prioridades em metas e organizar melhor os gastos públicos. Está se constituindo aí uma coalizão reformista pró-PPA, que pode ter efeitos positivos como as alianças em prol do SUS e da LRF, mas que precisa diminuir a distância entre o macro - o grande planejamento - e o micro - a política setorial e sua implementação - para modificar efetivamente a gerência pública estadual.

e) O novo modelo de compras governamentais é essencial para aumentar a consciência de custos da administração pública e tornar

mais transparentes as despesas pagas pelos cidadãos-contribuintes. A partir de algumas experiências modelo, as formas mais flexíveis de compras começaram a ser adotadas por um número crescente de estados. Tem faltado o outro lado desta moeda: uma política que planeje melhor como dar conta do fluxo de bens que o governo estadual tem ou precise comprar. A preocupação com os custos aparece por ora mais na ponta do sistema, e não no restante (quase invisível) de seu trajeto.

f) O grau de participação dos cidadãos nas políticas sociais aumentou. À primeira vista, isto não é um mérito dos estados, uma vez que tais formas de controle social foram definidas por legislação federal. Não importa: é preciso ativar este processo onde ele tem maior incidência, isto é, no plano descentralizado de poder. A área de Saúde é a que mais representa esta mudança, mas, aos poucos, Educação e Segurança começam a adotar mais este modelo participativo.

g) A prestação de serviços públicos foi positivamente alterada pela criação dos Centros de Aendimento Integrado aos cidadãos, que perpassam a grande maioria dos estados. Com o tempo, aumentam os serviços oferecidos e as demandas por novos. É claro que isso está gerando pressões que não estão sendo completamente atendidas e, para tanto, seria fundamental fazer mais regularmente pesquisas de satisfação com os usuários. O incremento da eficácia e eficiência é bastante perceptível, só que é preciso saber quanto de efetividade vai ser agregado à prestação dos serviços públicos.

h) A manifestação quase unânime em prol do trabalho por rede intergovernamental, particularmente pela parceria com outras unidades estaduais, é um passo essencial para se buscar uma ação compartilhada que maximize os esfor-

ços e dissemine experiências bem sucedidas para outras localidades. Aliás, a construção de parcerias interestaduais começa a ganhar corpo e a transferência de "tecnologias de gestão" ocorre cada vez mais, como admitem todos os estados, ávidos para saber o que cada qual está fazendo. A experiência do PNAFE ajudou neste sentido e há um sentimento fortemente majoritário para reproduzir este sucesso no PNAGE.

Detectar os avanços obtidos nos últimos anos, entretanto, não significa ignorar a extensa lista de dificuldades e carências dos governos estaduais. O número de problemas encontrados pela pesquisa é enorme, só que uma boa radiografia precisa selecionar os aspectos mais importantes, para atuar de forma mais seletiva no processo de reforma. Abaixo são enumerados os problemas mais relevantes dos governos estaduais.

a) Constatou-se que não há uma integração efetiva entre o Planejamento, os Recursos Humanos, os sistemas de informação, as políticas públicas e as formas de governança democrática. Decerto que não necessariamente precisa haver, a toda hora, uma junção de todo este composto; mas se percebeu, em quase todas as variáveis, o descolamento existente entre, por exemplo, Recursos Humanos e sistema de informação ou entre planejamento e políticas públicas.

b) O estudo revela nitidamente que os governos estaduais são muito fragmentados e descoordenados, o que prejudica a adoção de uma visão sistêmica. A descentralização de tarefas e funções é desejável, tanto mais se o Poder público estiver mais próximo dos cidadãos, como é o caso dos governos subnacionais. Todavia, sem interligação e coordenação entre as partes, governar se resume na seguinte lei: as Secretarias prioritárias e mais fortes devem ter

poder e atenção, enquanto as mais fracas "jogam" isoladamente e ficam na órbita dos órgãos centrais. Surge daí uma forte verticalização, mas que não consegue coordenar efetivamente todas as partes - no máximo, centraliza certas decisões que acabam por afastar mais a for-

to acerca do grau de escolaridade e das competências requeridas, não existem ou não estão sistematizados pelos estados, dificultando uma boa política de Recursos Humanos.

As informações revelam a falta de um quadro capacitado o suficiente para suas funções, ausência de pessoal em diversas áreas, má alocação em outras e envelhecimento da força de trabalho. Tal situação é um empecilho para a implementação das políticas públicas e até mesmo para a realização de reformas administrativas, pois o elemento humano é essencial para transformar a gestão.

d) Os governos estaduais precisam urgentemente criar sistemas sustentáveis de informação, que possam mapear com precisão o quadro administrativo e se reformular continuamente. As informações são o alicerce de uma organização, e se constatou uma precariedade de dados em aspectos centrais da administração, como relação ativos/aposentados, número de computadores, memória administrativa etc., sem os quais é impossível planejar o dia-a-dia, para não dizer a própria modernização administrativa.

Cabe frisar que muitas informações existem nos estados; o que não há é uma política consistente para organizá-las e tratá-las gerencialmente. A constituição de sistemas de informação gerenciais, bem como de Banco de Dados comuns aos estados, precisam ser temas prioritários de ação do PNAGE.

e) As estruturas administrativas convivem com dois problemas diferentes e que atrapalham dois objetivos básicos da gestão pública: por um lado, as estruturas que devem garantir certa continuidade de políticas precisam ser reforçadas, momente a parte de memória administrativa; por outro, naquilo que deve ser mais flexível, para que o governo eleito atue em prol de suas

O presente artigo procura resumir as principais conclusões gerais da pesquisa, em termos de avanços, problemas e desafios estratégicos que os governos estaduais devem enfrentar para modernizar a gestão pública.

mulação da implementação.

c) É possível dizer com segurança que o maior problema dos estados está na área de Recursos Humanos. Primeiro, porque a precariedade da informação é brutal diante da importância do RH para o restante da administração. Muitos estados não sabem quantos anos médios de trabalho têm os servidores, o que torna difícil planejar a gestão de força de trabalho, seja do ponto de vista previdenciário, seja do ponto de vista da capacitação dos servidores, a fim de melhorar a qualidade dos serviços à população. Diversos outros dados, como o conhecimen-

promessas de campanha, há dificuldades para mudança, especialmente por conta dos entraves criados pela superposição de funções e pela legislação. Em poucas palavras, as estruturas existentes de vários estados dificultam o equilíbrio necessário entre Estado e governo.

Além disso, as estruturas administrativas são normalmente pouco intersetoriais, com raras exceções, agravando a tendência de fragmentação e descoordenação dos governos estaduais. É a vitória das "caixinhas", que não são afetadas por modificações de organograma, dado que quando estas ocorrem, de acordo com o observado, mantêm a extrema pulverização da administração.

f) A despeito dos avanços do PPA nos estados, três temas apareceram como problemáticos na área de Planejamento: primeiro, não se consegue implantar efetivamente a gestão por programa; segundo, o planejamento não realiza, no mais das vezes, uma boa coordenação intersetorial; e, terceiro, na maioria dos governos faltam indicadores e instrumentos de avaliação.

g) Outro tema que corta diagonalmente a administração pública estadual é a fragilidade da avaliação de resultados. É bem verdade que vários estados já estão empreendendo um esforço grande para construir indicadores, mas pelo que vimos com a pesquisa, três barreiras podem obstaculizar este caminho: a falta de informação qualificada, a fragilidade da política de RH e a pouca preocupação em criar um ambiente interno mais favorável às mudanças, incluindo a criação de uma cultura de avaliação. De qualquer modo, é preciso incentivar modificações nesta área, visto que o sucesso das políticas públicas e, por conseguinte a legitimação do aparelho estatal, depende cada vez menos de ideologias e mais de resultados bem programados e aferidos.

h) Avanços vêm ocorrendo no uso de tecnologias de gestão, mas três delas precisam de maior empenho dos governos estaduais: o uso maior da desburocratização, o que melhora a relação com os cidadãos e tem efeitos inclusivos nos agentes econômicos; a adoção de técnicas preocupadas em gerenciar melhor o custo da administração pública, como centro de custos, gestão de estoque e logística, administração de patrimônio, entre os principais, a fim de elevar a eficiência do setor público, fator cada vez mais importante num cenário de ajuste fiscal; e a utilização de formas mais participativas e horizontalizadas de trabalho, em virtude do potencial motivador que têm sobre os servidores, atores por excelência da mudança e fiadores da qualidade do serviço público.

i) Investimentos em sistemas de informação integrados, o que obviamente demandará um planejamento específico de informática, mas que precisará de dois aspectos pouco presentes nas administrações estaduais: a definição clara do que se pretende com os sistemas, tornando-os ferramentas de gestão para o maior número de pessoas, e a capacitação dos servidores, não só para entender os programas, mas para pensar a gestão pública com base nos programas.

j) São muito frágeis as redes de governança internas à administração pública da maioria dos estados. Isso se percebe, em primeiro lugar, pela pouca atenção dada à questão ética, fundamental para criar uma bússola normativa ao servidor público e, no limite, para evitar desvios de comportamento graves, como a corrupção, que custa duplamente para o Estado: com a perda de recursos e de legitimidade social. As relações com os servidores precisam ser mais bem institucionalizadas, tanto no que se refere à comunicação como no que tange ao relacionamento com os

sindicatos. Qualquer proposta de mudança administrativa depende do reforço dos laços com o funcionalismo, numa troca que envolve, simultaneamente, conflito negociado e confiança. Na verdade, esta questão se resume na falta de uma política deliberada para construir coalizões reformistas de longo prazo, preocupação que originou o relativo sucesso na área fiscal e na Saúde.

k) É preciso constituir, também, uma "agenda regulatória", que ultrapassa a questão da concessão dos serviços públicos para o setor privado. Como a tendência é de aumento das parcerias, tal a pesquisa aferiu, é preciso criar uma gestão deste processo, com pessoal habilitado e instrumentos capazes de coordenar e avaliar temas como terceirização e PPP.

l) O sistema de controle interno não está sendo ativado como um mecanismo de aperfeiçoamento da gestão pública, pois há o predomínio do formalismo. Suas relações com o controle externo e com o planejamento devem ser reforçadas com o intuito de produzir mais informações e avaliações que permitam as administrações estaduais ter um aprendizado organizacional. A postura formalista, ademais, tem outro problema: reforça um emaranhado de leis, as quais os próprios estados não conseguem dar conta. Neste sentido, em prol de uma gestão baseada mais nos resultados e no aprendizado contínuo, seria necessário organizar adequadamente essa legislação, para depois simplificá-la, com ganhos aos cidadãos e à gestão pública.

m) Atenção maior deve ser dada ao planejamento e a gestão das áreas-fim, com destaque para as três principais políticas dos estados: Segurança Pública, Saúde e Educação. A fragilidade gerencial, os desencontros com a política do macroplanejamento e falta de qualidade na ponta do sistema são os três principais diagnósticos em relação a tais políticas públicas. É

bom ressaltar: o insucesso nestas políticas poderá, ao longo do tempo, nubilar os resultados positivos de importantes inovações, como o PPA.

n) Por fim, é necessário estimular a ação cooperada entre os atores intergovernamentais. O Programa PNAGE está fazendo isso, como o PNAFE tinha feito. Mas se deve perseverar e ampliar a rede de parcerias, aproximando-se mais, por exemplo, das Secretarias da Fazenda, tornando-as parceiras estratégicas no PNAGE. Além disso, a constituição de atividades técnicas comuns e a criação de um discurso consensual para a área de gestão, como há em outras áreas, são aspectos que podem reforçar os laços federativos ativados pelo PNAGE. Nesta mesma linha, seria interessante montar Bancos de Dados e promover premiações que incentivem a inovação e a transmissão dela para os demais parceiros.

Diante dos avanços e problemas detectados, selecionamos, ao final, os cinco desafios estratégicos à reforma administrativa nos governos estaduais, os quais, no nosso entender, deveriam nortear o PNAGE.

O primeiro e mais importante é, sem dúvida alguma, o tema dos Recursos Humanos. Trata-se da questão com maior transversalidade, afetando todas as variáveis, e que, como agravante fulcral, foi a que menos avançou nos últimos dez anos em praticamente todos os governos estaduais. Ademais, transformações na área de Recursos Humanos são essenciais para a modernização do Estado, alavancando projetos inovadores como o PPA e atacando o maior problema das políticas públi-

Recursos Humanos

Para Fernando Abrucio, as transformações na área de Recursos Humanos são essenciais para a modernização do Estado, alavancando projetos inovadores como o PPA e atacando o maior problema das políticas públicas estaduais: a inadequação da estrutura de pessoal.

cas estaduais: a inadequação da estrutura de pessoal, em termos de tamanho e, sobretudo, qualificação e cultura gerencial. Atualmente, devido à crise fiscal e ao peso dos gastos com pessoal (mormente com inativos), políticas de RH terão de ser realizadas com muita inteligência e estratégia, para redefinir o perfil da força de trabalho nos seus dois planos básicos: no quantitativo, com o reforço de servidores em certas áreas (núcleo de gestão e formulação, sobretudo) e o melhor aproveitamento em outras, mas especialmente com a montagem de uma estrutura profissional e multifuncional de cargos e carreiras; e no qualitativo, com o investimento planejado em capacitação para as tarefas realmente requeridas pelo Estado, bem como revisando os princípios motivadores da ação administrativa - medida que poucos governos estaduais têm utilizado.

O segundo tópico mais relevante é a organização das bases de dados dos governos estaduais. Para muitas questões simplesmente não há informações disponíveis, tornando impossível o planejamento das políticas públicas - a presença deste problema, dada a sua magnitude, chega a ser uma situação de "calamidade pública" dos estados. Noutros casos, também

em grande quantidade, as informações estão extremamente fragmentadas e há dificuldades operacionais (ausência de equipamentos de informática e/ou de sistemas informacionais) e de cultura gerencial para mudar tal cenário. Em vários existem dados e os sistemas de informação, mas eles são inconsistentes ou não há a acessibilidade e o compartilhamento entre as bases existentes. Qualquer que seja o ponto onde cada governo esteja, o fato é que preciso investir na construção de bancos de dados sustentáveis e compartilhados, o que dependerá não só de investimento no meio físico (computadores e programas), mas principalmente de capacitação de pessoal para alimentar gerencialmente esta engrenagem.

Princípio basilar da Administração Pública, o ciclo Orçamento-Planejamento-Gestão teve avanços nos últimos anos, especialmente na melhoria orçamentária e no incremento do PPA. Todavia, dois aspectos dificultam a integração sistêmica entre estes elementos: os problemas de coordenação setorial e regional e, sobretudo, a falta de instrumentos de avaliação institucional. De um lado, as ações intersetoriais ainda constituem exceção e as estruturas administrativas estão mais para obstáculo do que para atalho às atividades regionalizadas e intergovernamentais. De outro, os programas e as metas geralmente não são acompanhados por indicadores ou qualquer instrumento avaliador capaz de orientar a gestão pública mais por resultados do que por normas burocráticas ou, pior, pela mera relação de autoridade

Para assegurar a consistência do processo de modernização e democratizá-lo, é preciso modificar, na maioria dos estados, a situação de fragilidade das redes de governança externas e, principalmente, internas às administrações estaduais.

dentro do setor público estadual. Este terceiro tema (fragilidade na integração sistêmica entre Orçamento-Planejamento-Gestão) tem como maior consequência a dificuldade de articular, primeiro, o macro e o microplanejamento, e, segundo, a formulação e a implementação das políticas. Sem resolver esta questão, será muito difícil transformar as intenções políticas em melhoria da qualidade dos serviços públicos.

As tecnologias de gestão, no mais das vezes, vêm sendo subutilizadas pelos governos estaduais. Este quarto eixo de desafios é particularmente importante no que se refere ao uso de ferramentas para otimizar a eficiência administrativa numa era de escassez de recursos, o que poderia ser obtido com políticas mais consistentes de desburocratização, centros de custos e controle de ações terceirizadas. Além disso, é preciso adotar instrumentos motivacionais para potencializar mais a atuação dos servidores, modificando processos de trabalho, horizontalizando a estrutura administrativa (autonomia maior aos gerentes e resolução das tarefas por equipes e resultados) e atacando o formalismo e o personalismo em prol de uma nova cultura gerencial.

Para assegurar a consistência do processo de modernização e democratizá-lo, é preciso modificar, na maioria dos estados, a situação

de fragilidade das redes de governança externas e, principalmente, internas às administrações estaduais. Muitos avanços foram obtidos com o aumento da transparéncia - via governo eletrônico e comissões com participação da sociedade civil - e o incremento da agilidade na prestação dos serviços públicos, por meio dos Centros de Atendimento Integrado. Entretanto, é preciso perseverar nesta linha de atuação para renovar constantemente a legitimidade social do Estado, por intermédio de Ouvidorias fortes e independentes, parcerias com o Terceiro Setor e a iniciativa privada, pesquisas regulares de avaliação da satisfação dos usuários de serviços públicos e maior acessibilidade das informações governamentais.

Nas relações com o funcionalismo o panorama é mais preocupante. Faltam instrumentos efetivos para evitar os desvios de conduta ética, poucos são os casos onde há uma institucionalização na relação com os servidores (ausência de políticas de comunicação interna e de canais de diálogo e arbitragem junto aos sindicatos), bem como a imensa maioria dos governos estaduais diz desconhecer a cultura organizacional que orienta a ação de seus funcionários.

Somadas as fragilidades de governança, cria-se um cenário em que não há uma gestão para a mudança, capaz de produzir, com apoios internos e externos, uma coalizão reformista em prol da reforma administrativa, como a criada na questão da responsabilidade fiscal e no que diz respeito ao SUS. E sem uma coalizão reformista, o diagnóstico e os recursos financeiros, a despeito de sua importância, não conseguirão, sozinhos, viabilizar a transformação dos governos estaduais na dimensão que seus problemas e desafios requerem.

EXPEDIENTE

Revista - Governança e Desenvolvimento
Órgão do Conselho Nacional de Secretários de Administração - CONSAD
Endereço: Setor de Garagens Oficiais Norte, Quadra 01, Área Especial 01, Escola de Gestão Pública, sala 117 - Brasília / DF CEP: 70610-610
Site: www.consad.org.br
E-mail: consad@consad.org.br

PRESIDÊNCIA

Presidente:
Maria Cecília Landim
Secretária de Estado de Gestão Administrativa do Distrito Federal
Vice-presidente:
Carlos Mauro Benevides Filho
Secretário de Estado de Administração do Estado do Ceará

JUNTA FISCAL

Presidente:
Misael Elias de Moraes
Secretário de Estado de Administração do Estado da Paraíba
Membro:
Vanice Regina Lírio do Vale
Secretária de Estado de Administração e Reestruturação do Estado do Rio de Janeiro
Membro:
José Anchileta Batista
Secretário de Estado do Servidor e Patrimônio Público do Estado do Acre
Secretária Executiva do CONSAD
Iracy Gomes Nunes

SECRETÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Acre- José Anchileta Batista
Alagoas- Valter Oliveira Silva
Amapá- Carlos Alberto Sampaio Cantuaria
Amazonas- Jorge Nelson Smorigo
Bahia- Marcelo Pereira Fernandes de Barros
Ceará- Carlos Mauro Benevides Filho
Distrito Federal- Maria Cecília Landim
Espírito Santo- Guilherme Gomes Dias
Goiás- Jeovalter Correia Santos
Maranhão- Luciano Fernandes Moreira
Mato Grosso- Geraldo Aparecido de Vito Júnior
Mato Grosso do Sul- Ronaldo de Souza Franco
Minas Gerais- Antônio Augusto Junho Anastasia
Pará- Frederico Aníbal Costa Monteiro
Paraíba- Misael Elias de Moraes
Paraná- Reinhold Stephanes
Pernambuco- Maurício Eliseu Costa Romão
Piauí- Maria Regina Souza
Rio de Janeiro- Vanice Regina Lírio do Vale
Rio Grande do Norte- Artur Nunes de Oliveira
Rio Grande do Sul- Jorge Celso Gobbi
Rondônia- Edmundo Lopes de Souza
Roraima- Landercy Figueiredo Pereira, em exercício
Santa Catarina- Marcos Luiz Vieira
São Paulo- Evelyn Levy, Representante de São Paulo
Sergipe- José Ivan de Carvalho Paixão
Tocantins- Zenaide Cândido Noleto

REVISTA

Governança e Desenvolvimento
Diretor/Editor:
Frederico Lustosa
Editor Assistente e Jornalista responsável:
Leonardo Pinto Silva (MTb999/CE)
Edição de Arte:
Sílvio Ferigato
Projeto Gráfico-Capa e Diagramação:
Comunicare Editora - **Sílvio Ferigato**
(61) 381 7552 - E-mail:comunicare@terra.com.br
Fotos/matérias: Divulgação - Ass. de Comuníc. das Secr. de Administração dos Estados.
Impressão: Dupligráfica - Gráfica e Editora
(61)344.1918 duplicrafica@terra.com.br
Fotolitos : Acqua soluções Digitais
Tiragem: 1000 exemplares