

SUMÁRIO

4	ENTREVISTA Ronaldo Lessa — Governador do Estado de Alagoas
7	BAHIA Serviço conquista norma ISO 9001/2000
8	ARTIGO Jorge Matos - Uso de tecnologias na gestão de pessoas
11	CEARÁ Gestão de RH integra processos
13	DISTRITO FEDERAL Pessoa jurídica também merece respeito
16	ESPÍRITO SANTO Governo lança código de ética para servidor
19	GOIÁS Novo sistema otimiza serviços
21	MARANHÃO Universidade integrada da terceira idade é exemplo de parceria
23	MATO GROSSO Governo centraliza áreas sistêmicas
25	MINAS GERAIS Novo Portal Minas representa marco para interesse público no estado
27	PARÁ Estado reordena o seu patrimônio imobiliário
30	PARAÍBA Um guia eficiente para modernização administrativa
31	PARANÁ "Mão-de-ferro" no gerenciamento da frota oficial
34	ARTIGO Alice Viana Soares - A Nova Gestão Pública
36	PERNAMBUCO Programa de Desburocratização mobiliza servidores e sociedade
39	PIAUI Fóruns aproximam gestores da capital e interior
41	RIO GRANDE DO NORTE Programas diversos tornam administração mais eficiente, ágil e qualificada
44	RIO GRANDE DO SUL Secretaria da Administração permuta imóveis com o Banrisul
45	RORAIMA Modernidade na gestão pública
46	SANTA CATARINA Sistema inova gestão de Recursos Humanos
48	SERGIPE Administração implanta medidas de resgate da política salarial
51	TOCANTINS Secretaria investe em ações de valorização do servidor
53	ARTIGO Vicente Picarelli Filho - O mapa do valor do capital humano
56	PESQUISA Pesquisa sobre Gestão de Pessoas

EDITORIAL

O Brasil vem atravessando uma séria turbulência nas atividades parlamentares. Embora localizada em Brasília, no Congresso Nacional, há reflexos nos estados por conta da interação natural do sistema federativo.

O que provoca uma saudável sensação de otimismo é o funcionamento normal das instituições políticas e a solidez das atividades econômicas. O país é outro, apesar da gravidade dos erros praticados no mundo político-partidário.

Essa sensação de otimismo se robustece a partir da constatação de que os estados brasileiros vêm desenvolvendo práticas de gestão pública com grande afinco e competência, como mostra este número de *Governança & Desenvolvimento*, a revista do Consad que se consolida a cada edição.

Os estados brasileiros, por intermédio das Secretarias de Administração, dispõem de mecanismo poderoso de avanço nas políticas de gestão pública, que é a troca de experiências, e têm como catalisador o Consad e seus veículos institucionais: Fórum, Revista e Jornal.

Nesta edição, as modernas práticas de gestão são expostas por inúmeros estados, tendo como foco o cidadão, a economia de gastos, a transparência e a valorização do servidor público.

O governador do Estado de Alagoas, eng. Ronaldo Lessa, o entrevistado desta edição, destaca com muita oportunidade que "vivemos na sociedade do conhecimento, da informação. A busca da eficiência no serviço público é um imperativo porque a sociedade, que no final de tudo banca com seus impostos tudo que é executado, está cada vez mais exigente e cobra soluções para seus problemas cotidianos".

É importante destacar e agradecer a participação das assessorias de comunicação das Secretarias de Administração dos estados na divulgação dessas informações.

A integração dos órgãos públicos é uma prática salutar e necessária e o Consad a incentiva como forma de governança e desenvolvimento.

O Consad



Ronaldo Lessa

Governador do Estado de Alagoas

Alagoas tinha um sistema administrativo inchado no começo da década de 80, com aposentadorias enormes e funcionários recebendo salários altíssimos, o que rendeu ao estado o apelido de “Terra de Marajás”. O processo de reestruturação administrativa vem ocorrendo de forma gradativa, com resultados visíveis, como se deu em sua administração? Poderia destacar os principais programas implantados e as medidas adotadas para “enxugar” a máquina pública e, ao mesmo tempo, conseguir uma gestão eficiente?

Lamentavelmente, Alagoas enfrentou, no passado, fases de profunda incerteza no serviço público. Quando assumi, em janeiro de 1999, encontrei a máquina estadual esvaziada porque as gestões anteriores chegaram a atrasar o pagamento do servidor em até nove meses. Resultado: implantaram um Programa de Desligamento Voluntário (PDV) que ocasionou ao Executivo a perda de todo um acervo funcional. Encontrei, por exemplo, o setor educacional esvaziado de professores, num estado que necessitava desencadear uma ação ousada de combate ao analfabetismo. Portanto, o trabalho inicial foi para restabelecer a credibilidade e resgatar a confiança dos servidores e da sociedade. Nosso governo realizou vários concursos públicos, de forma limpa e democrática. Acabamos com as maracutaias do passado e já nomeamos cerca de 17 mil novos servidores concursados. Ao recompor o quadro funcional, realizamos uma reforma administrativa, extinguímos órgãos desnecessários, implantamos uma política de subsídios e corrigimos inúmeras

distorções salariais, mas a herança recebida foi demasiadamente pesada. Ainda hoje estamos descascando abacaxis de dívidas trabalhistas gigantescas acumuladas por outros governos. Nem compromissos como INSS, FGTS e a Receita Federal eles honraram. Negociamos e parcelamos os montantes, a fim de cumprir a lei e restabelecer o respeito das autoridades federais com o nosso estado.

Existe uma área nova no serviço público atualmente que é a gestão do conhecimento, segundo a qual é preciso um trabalho de eficiência junto aos servidores para que esses se sintam estimulados a colaborar mais e participar mais das suas atividades, sob o risco de projetos inteiros não serem bem executados. Seu governo tem investido muito no aprimoramento e estímulo desses funcionários, com programas de recursos humanos e treinamentos? O senhor concorda com essa nova visão de administração pública?

Vivemos na sociedade do conhecimento, da informação. A busca da eficiência no serviço público é um imperativo porque a sociedade, que no final de tudo banca com seus impostos tudo o que é executado, está cada vez mais exigente e cobra soluções para seus problemas cotidianos. O Governo de Alagoas, portanto, considera a gestão de recursos humanos uma área prioritária. Digo com muita satisfação que a Escola de Governo Germano Santos, gerenciada pela Secretaria de Administração, Recursos Humanos e Patrimônio, já viabilizou cursos de capacitação para mais de 30 mil



servidores. Esse número representa a metade dos funcionários do Poder Executivo Estadual.

Em sua opinião, o que precisa ser feito para melhorar a gestão do Estado brasileiro, num período turbulento como o atual, em que se fala a toda hora de impeachment, cassação de deputados e abertura de processos contra empresários por corrupção?

Já enfrentamos um processo de impeachment em outra ocasião, quando o país acabara de experimentar sua primeira eleição presidencial direta após a ditadura de 64. Eu acredito que o processo democrático vai amadurecendo cada vez mais as instituições, de modo a que as crises sejam enfrentadas pelos instrumentos normais da própria democracia. No meu entendimento, as instituições são um espelho da sociedade, assim como o serviço público. Quanto mais cidadania, mais participação, mais haverá cobrança, fiscalização e conquista da eficiência.

O que o senhor acha do programa de modernização administrativa que o governo está tentando implementar, o PNAGE. Tem críticas a fazer, de

forma a melhorá-lo? Acha que vai representar um salto para o país?

Necessária se faz a reestruturação dos Sistemas de Gestão e Planejamento, a exemplo do que foi o Pnafe para a gestão fazendária. A ausência e/ou inconsistência de informações, insuficiência e despreparo de quadros técnicos efetivos nas áreas de planejamento, gestão administrativa e recursos humanos, deficiência dos sistemas e instrumentos de acompanhamento, controle e avaliação das políticas públicas são dificuldades verificadas na gestão pública brasileira e em especial no nosso estado, mas acreditamos na extinção dessas dificuldades com o Pnage.

De que forma uma boa gestão administrativa pode reduzir as desigualdades regionais? Poderia dar exemplos de projetos adotados pela sua administração pública que, de certa forma, estão contribuindo para reduzir as desigualdades e promover melhor inclusão social?

Nosso plano de desenvolvimento prioriza a agricultura familiar e os pequenos negócios, sem fechar os olhos para a forma de crescimento convencional, por meio da atração de empresas por instrumentos de

incentivos fiscais. Sancionamos a Lei da Micro-empresa Social, que é uma das mais modernas do Brasil. O pequeno comerciante, o vendedor ambulante, pode agora ser reconhecido pela Secretaria da Fazenda e sair da informalidade sem aquela papelada e taxas inexecutáveis. Criamos condições para formalizar cerca de 70 mil pequenos negociantes. Além disso, criamos o Banco do Cidadão, que empresta dinheiro a uma faixa bem mais próxima da pirâmide social. Queremos superar a política da mera ajuda emergencial ao excluído, ajudando-o a construir seu próprio destino. As outras ações estão salvando mais vidas e resgatando a cidadania. A mortalidade infantil já caiu significativamente e o analfabetismo sofreu também redução considerável, o que comprova que estamos no caminho certo para recuperar as duas décadas de desenvolvimento perdidas pelo nosso estado.

Fala-se muito que o administrador moderno precisa estar antenado com as estratégias de futuro, viver sempre atento ao mercado, ao que acontece num mundo globalizado como o nosso. E o administrador de um estado nordestino, com tantas peculiaridades sociais? O que o senhor vê de mais complicado no seu estado e que alternativas tem encontrado em termos de ações para ajudá-lo a realizar uma boa administração pública?

No início do nosso primeiro mandato, encontrei Alagoas com a maior dívida pública proporcional entre as unidades federativas e inadimplente com o governo federal. Além de desajustado fiscalmente, o estado acumulava a maior dívida social da história, liderando os índices de mortalidade infantil e de analfabetismo. Para se ter idéia do drama, deparei-me no primeiro dia com a Unidade de Emergência de Maceió sem medicamentos e com todas as delegacias de polícia, tanto da capital quanto do interior, sem telefones. A primeira medida foi a de estabelecer prioridades e tornar o estado adimplente, para poder drenar recursos procedentes das emendas ao orçamento da União para obras de infra-estrutura. No campo educacional, por exemplo, estamos fazendo a maior revolução de todos os tempos. Criamos mais vagas do que a soma de todos os governadores que passaram pelo Palácio Marechal Floriano Peixoto. Educação virou uma decisão política do conjunto do governo. Agora, já passou da hora de o governo federal e as instituições republicanas discutirem a unidade federativa. É absolutamente inaceitável manter esse tratamento historicamente perverso de encarar igualmente aqueles que são desiguais pelas distorções existentes entre as regiões da Federação. Como justificar o fato de Alagoas comprometer 15% de sua receita líquida somente com o serviço da dívida pública, que se multiplica de forma avassaladora por juros e cor-



As instituições são um espelho da sociedade, assim como o serviço público. Quanto mais cidadania, mais participação, mais haverá cobrança, fiscalização e conquista da eficiência.

reções impostos em seu montante? É preciso mudar essa lógica para que o Brasil comece a construir justiça social e avance na busca do equilíbrio regional.

Qual a definição que o senhor daria para o administrador da “coisa” pública nos dias de hoje? O que é mais importante para a conduta e a eficiência de um administrador, num momento em que se fala tanto em nepotismo e mensalão?

Ele tem de cumprir a palavra. Lembrar sempre do que prometeu em praça pública. É preservar a coerência entre o discurso de campanha, os documentos firmados com a sociedade e a prática governamental, a ação gerencial propriamente dita. O nosso processo democrático ainda é recente. Ainda estamos aperfeiçoando suas regras. Enquanto isso, o cidadão vai descobrindo seu papel na vida coletiva e cobrando mais transparência e honestidade de seus representantes.



Serviço conquista norma ISO 9001/2000

O programa baiano Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) acaba de ser certificado com a mais nova versão da norma de qualidade ISO 9001/2000 (International Organization for Standardization) expedida pelo organismo de certificação internacional Brtüv, credenciado no Brasil pelo Instituto Nacional de Metrologia (Inmetro). A certificação foi entregue ao governador da Bahia, Paulo Souto, no início de agosto, em solenidade realizada no SAC do Shopping Barra, em Salvador.

O primeiro posto certificado pela norma é o SAC Comércio, que responde por 8,6 milhões de atendimentos ao cidadão desde que foi lançado, em setembro de 1995. O posto reúne cerca de 120 serviços, oferecidos por 20 órgãos públicos diferentes. O próximo a ser submetido à certificação é o SAC do Shopping Barra.

A certificação emitida pela Brtüv atesta a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade implantado pelo SAC com a norma ISO 9001/2000, que avalia, entre outros itens, o padrão do fornecimento do serviço, a excelência do atendimento e a gestão de pessoal. Além do desempenho de cada membro integrante do processo.

Durante a solenidade, o governador Paulo Souto destacou que o SAC, que em setembro completa 10 anos de atividade, tem buscado continuamente a qualificação dos seus serviços para a melhoria do atendimento. “A certificação é um estímulo grande, sobretudo porque ressalta a preocupação do governo com a qualidade”, enfatizou.

O governador lembrou que, além dos postos, essa política tem se estendido a outros setores, como escolas públicas e hospitais, entre outros. Segundo o secretário de Administração Marcelo Barros, com a certificação, “o SAC consolida a excelência do padrão instituído e todo o trabalho de gestão do atendimento ao cidadão, já

reconhecido internacionalmente”.

De acordo com Barros, ao longo da implantação do programa, mais de 72 milhões de atendimentos foram realizados pelos 25 postos fixos e dois postos móveis do SAC, cujo modelo inspirou projetos similares em 24 estados brasileiros. Também seguiram o exemplo do governo baiano países como Portugal, Colômbia (na capital, Bogotá) e Argentina (na província argentina de Misiones).

Atendimento uniformizado

O sistema de atendimento do SAC certificado pela Brtüv consiste na uniformização de procedimentos, gerando mais economia e agilidade no atendimento final ao cidadão, conforme informou a superintendente de Atendimento ao Cidadão, Cristiane Costa.

Para a conquista da certificação, que tem duração de três anos, o Sistema de Gestão da Qualidade do SAC Comércio foi auditado por dois consultores da instituição certificadora. Segundo a diretora de Gestão da Qualidade da Secretaria da Administração, Elba Andrade, a partir desse momento, as auditorias serão realizadas anualmente com o objetivo de garantir a manutenção da excelência do serviço.

O sistema de certificação também será expandido para os demais postos SAC da capital e interior da Bahia. Elba Andrade apontou, como principal ganho com a certificação, a padronização e mapeamento dos processos, o que resulta em redução de custos por meio da avaliação da gestão de recursos. “As organizações buscam a norma ISO como forma de instituir e manter padrões de qualidade que acabam por gerar mais economia e, em consequência, a satisfação dos usuários”, enfatizou.

Uso de tecnologias na gestão de pessoas

JORGE MATOS

Presidente da HLCA, professor da FGV e palestrante do LVIII Fórum Nacional de Secretários de Estado de Administração

Não deveria ser assim, mas com o avanço das tecnologias ampliam-se as desigualdades entre as pessoas e povos, surgindo um grande paradoxo: de um lado mais de 1 bilhão de pessoas não têm acesso a água potável, e de outro lado iniciamos o uso de tecnologias cuja velocidade será medida em quatrilhonésimos de segundo – femtosegundos¹. Na prática, desde a nanotecnologia (um nanômetro é um metro dividido por 1 bilhão e 1 nanosegundo, a bilionésima parte do segundo) muita coisa já mudou na biotecnologia, computação, transporte, comunicações, etc. A femtotecnologia nos levará a patamares impensáveis.

No entanto, a existência desse paradoxo exige que simultaneamente avancemos na modernidade, sob pena de perdemos o rumo da história, mas exige também o empenho de todos em fazer as diversas inclusões sociais essenciais (água potável, computadores, transportes, saneamento básico, saúde, etc.).

De fato, será necessário que processemos as mudanças que o Brasil e sua sociedade precisam, para nos fortalecer como nação independente, economicamente forte e socialmente justa. Para tanto, teremos de ter clareza de quem somos, quais as nossas potencialidades e fraquezas, quais os nossos recursos, de modo a estru-

turarmos o que poderíamos chamar de situação atual. Num segundo momento temos de, junto com toda a sociedade, desenhar qual a nossa visão de futuro. Para onde iremos. O que desejamos para nossos filhos. Temos de criar o “sonho brasileiro” em que cada um possa acordar e dizer para si: “Hoje vou dar mais um passo para criar um Brasil melhor”. O presidente Lula reúne as condições para, em conjunto com a sociedade, criar uma visão de futuro, positiva e estimulante. Uma visão de futuro que nos leve a pensar: “Se for para criar esse Brasil eu darei o meu suor, o meu trabalho, o meu sangue”. Concluída essa etapa, o passo seguinte é elaborar a agenda na qual as mudanças acontecerão. O passo a passo. Como será feita a transição da situação atual para a desejada.

Nesse contexto, a gestão de pessoas – não importa se para uma nação inteira ou uma pequena instituição – passa por ajudá-las a processar suas mudanças para uma situação melhor. Isso porque nós só mudamos quando temos clareza de nossos desejos e de nossos desconfortos (reais ou percebidos). De outra forma, não encaramos os desafios como contratempos que precisam ser vencidos, mas simplesmente como obstáculos intransponíveis.

¹ Femtosegundo ou femtotecnologia significa dividir 1 segundo ou um objeto por um quatrilhão, ou seja, começou a corrida para as tecnologias que serão medidas por um quatrilionésimo de segundo ou terão tamanhos quase imperceptíveis.

O papel das tecnologias

Somos impactados diariamente pelas transformações que são processadas nos quatro cantos da terra. Algumas criadas por nós mesmos, que retornam como se fossem bumerangues. Somos pressionados para oferecer – e ao mesmo tempo exigimos – mais produtividade, competência, qualidade nos produtos e serviços, velocidade, menor custo, ampliação e diversidade de tecnologias e conhecimentos, etc... Nessa revolução, somos agentes e objetos, atores e diretores. Ninguém está imune, tampouco ficará impune. Saber gerenciar pessoas com competência será a grande arte da sobrevivência, seja no campo pessoal ou profissional.

Nesse contexto a tecnologia, vista de forma abrangente, assume papel de facilitadora de todo o processo, seja como ferramenta, metodologia, sistema, etc.

Faz pouco tempo (ainda é possível encontrar) as áreas de gestão de pessoas eram assim...

- Setor de Pessoal - favor não entrar
- Arquivos em papel quase inúteis
- Folhas de pagamento rudimentares
- Numerosa equipe para manipular documentos
- Comunicação intensiva por telefone e papel
- Inexistência de ações de desenvolvimento
- Concurso sem a alocação adequada de pessoal
- Logística complicada para as ações de pessoal
- Virtual impossibilidade de retorno aos funcionários.

O moderno hoje

A modernidade, quando se refere à tecnologia, ainda está na prancheta dos projetistas. Hoje, o que sai no mercado é rapidamente ultrapassado. No entanto, alguns requisitos de modernidade se mantêm de forma permanente (pelo menos por algum tempo) e devem ser buscados no momento de sua aquisição e implantação tais como:

- *Software* distribuído no modelo ASP;
- Total conectividade;
- Total flexibilidade na adequação;
- Fácil acesso para todos por níveis de responsabilidade;
- Investimentos de implantação reduzidos (ou eliminados), pagos mediante fee mensal;
- Facilidade e total mobilidade no aprendizado;
- Geração de relatórios em ferramentas caseiras tais como Word e Excel;
- Facilidade para a construção de relatórios sob medida;
- Recursos simples e diretos para exportação e importação de dados.

...a realidade (que está ao alcance) hoje é outra!

- Portais on line com centenas de serviços via web
- Banco de dossiês digitais com acessos por níveis de responsabilidade
- Sistema de Gestão de Pessoal Integrado via web
- Equipes reduzidas de alta performance
- Comunicação integrada e de acesso on line
- Universidades corporativas
- Concursos que alinham conhecimentos e comportamentos com ranqueamento
- Logística simples, descomplicada e automatizada
- Retorno virtual e automático a todos os funcionários
- Facilidade para relacionamento com funcionários e candidatos, individualmente ou em blocos.

O Estado como um grande prestador de serviços

Se olharmos o Estado como um grande “prestador de serviços” e o Cidadão como “cliente e usuário”, teremos uma perspectiva diferente do papel do setor público, bem como de sua forma de gestão. Na era da informação, o cidadão está a cada dia mais consciente dos seus direitos, o que faz com que ele tenha uma avaliação crítica dos serviços prestados pelo Estado. Dessa forma, os serviços de educação, saúde, transporte, saneamento, segurança e as burocracias básicas são cada dia mais questionados quanto à eficácia e eficiência. O processo de gestão de pessoas assume vital importância na medida em que esses serviços são prestados pelo funcionalismo público – que freqüentemente não é treinado e/ou não possui as devidas ferramentas de gestão.

As tecnologias de gestão de pessoas podem ser divididas em dois grupos e níveis, conforme pode ser visto no quadro ao lado. No grupo do Cidadão e Auto-Atendimento é possível identificar serviços que ajudam o funcionário no exercício de suas funções e lhe permitem tornar-se um profissional melhor. No grupo Estado e Controle e Serviços estão os serviços ofereci-





dos ao servidor no sentido de preservar a burocracia, a qualificação e o acompanhamento.

Ganhos com o uso adequado das tecnologias de gestão de pessoas

Diversas pesquisas vêm demonstrando que os recursos utilizados na gestão de pessoas devem ser vistos como investimentos de alto retorno. O estudo Human Capital IndexT, indica um aumento nos resultados das empresas em torno de 50%, quando são melhoradas as práticas relativas a Recrutamento e Retenção de Pessoal; Gestão de Competências e Avaliação de Potencial e Performance; Clima e Cultura Organizacional; Comunicação Interna e o uso de Tecnologias Adequadas.

No que se refere a qualidade e segurança (principalmente em áreas com possibilidade de acidentes com perdas materiais e de vidas), as tecnologias de gerenciamento da mudança com ênfase nos aspectos comportamentais têm sido o melhor caminho para a diminuição de riscos.

Ferramentas usadas para identificar e colocar as pessoas certas nos lugares certos têm sido importantes instrumentos de apoio aos gestores. O sistema E-talent, que se baseia na metodologia Disc, desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston em 1928, já foi aplicado nos últimos cinquenta anos em mais de 100 milhões de pessoas no mundo todo, auxiliando nos processos de especificação de cargos, recrutamento e seleção, integração ao ambiente de trabalho, orientação profissional, treinamento e desenvolvimento.

Ressalta-se a facilidade de aplicação e a precisão dos resultados, cujo sistema via web possibilita a geração automática dos relatórios com as principais características comportamentais voltadas para o trabalho.

As informações processadas a respeito do perfil comportamental dos servidores, bem como todos os demais dados sócio-econômicos e culturais, irão compor o dossiê eletrônico e com isso facilitar sua gestão, desde sua realocação, análise e construção de times, até a aplicação de provas com objetivos de certificação, ranqueando por meio de múltiplas escolhas ou simples avaliações.

Desenvolver atitudes transformadoras

As áreas de treinamento e as universidades corporativas têm trabalhado intensamente para desenvolver e disponibilizar mais e mais conteúdo. Isso é bom, mas não é o suficiente. É necessário criar um segundo eixo no aprendizado – o eixo comportamental – e com isso avançarmos na Educatividade™, que consiste em fazer com que o profissional possa alinhar conhecimentos e comportamentos, gerando atitudes de alta performance.

Cabe a pergunta: para que serve a educação? No mundo profissional, serve para preparar o indivíduo para exercício de uma atividade ou função. Qualquer que seja esta atividade ou função, ela sempre exigirá atitudes competentes e transformadoras. Atitudes são o resultado não somente de conhecimentos, mas também de comportamentos. Na prática, os comportamentos são como um chassi sobre o qual vão repousar nossos conhecimentos. O comportamento é o veículo que irá transportar nossos conhecimentos. Precisamos de uma educação que prepare para a atividade profissional. Veja estes exemplos: uma pessoa cujas características comportamentais são típicas de um técnico utilizará seus conhecimentos de forma técnica. Outra, com comportamento empreendedor fará uso do mesmo de forma empreendedora. O problema é que a maioria das pessoas não tem essa clareza quanto ao seu próprio comportamento. E por isso frequentemente não conseguem potencializá-lo ou, pior, trabalham em áreas inversas às suas competências comportamentais. É comum ouvirmos: “Fulano é a pessoa errada no lugar certo”. Nesse caso, o que fazer?

Para começar, será necessário que os programas de treinamento ampliem o seu conceito de educação. Vendo o indivíduo não só pelo viés do conhecimento, mas também pelo comportamento. Depois, é preciso entender que as funções exigem pessoas que façam e não de pessoas que somente saibam. Há um longo caminho entre o saber e o fazer.

É fundamental que no processo de educação do servidor o foco estratégico seja no desenvolvimento de atitudes geradoras de resultados, por meio do claro entendimento a respeito do ambiente – quais as principais mudanças organizacionais, pessoais e tecnológicas que estão ocorrendo no mundo e como elas impactam o Estado e o funcionalismo público; perfil pessoal – quais são as suas competências comportamentais e os seus principais pontos fortes e a ser desenvolvidos; perfil da função – quais as principais características da função que exerce ou poderá vir a exercer, e futuro – quais são suas perspectivas de futuro e como ele deverá agir para chegar lá.

Seguramente o maior desafio de qualquer instituição, seja pública ou privada, e dos seus respectivos gestores, é a gestão das pessoas. Isso porque são as pessoas as verdadeiras responsáveis por fazer as coisas acontecerem e atender na sua plenitude os clientes e consumidores enquanto cidadãos.

Gestão de RH integra processos

Disponibilizar e incentivar o uso de conceitos inovadores na área de Recursos Humanos é, atualmente, um dos grandes desafios no planejamento estratégico das organizações. Nesse contexto, a implementação, pelo governo do Ceará, do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (Sige-RH) é hoje meta prioritária da Secretaria de Administração, atual responsável pela gerência de RH no estado.

Desenvolvido pela equipe de infra-estrutura tecnológica da secretaria, o sistema conta com o cadastro básico de todos os seus macroprocessos em fase de produção. Tais cadastros registram os dados e históricos funcionais dos servidores, possibilitando a inclusão e atualização do sistema – o que elimina o processo de registro manual em fichas de papel.

Entre os macroprocessos já implantados estão o “Cadastro do Servidor” o intitulado “Direitos”, que consiste no sistema de descentralização dos dados atualizados sobre afastamento de servidores; e o de “Benefícios Previdenciários”, que contempla os módulos de aposentadoria e abono de permanência.

Também se destacam o de “Suprimento de RH”, com a implantação do módulo de cargo em comissão. E o “Sistema Remuneratório”, responsável por integrar o Sige-RH ao atual “Sistema de Folha de Pagamento dos Servidores do Estado”.

“Com a integração, a folha de pagamento passou a ser atualizada por meio da digitação dos movimentos, direto no sistema”, explicou a coordenadora de Recursos Humanos, Silvana Mary Lima da Silva. O próximo processo a ser implantado é o recadastramento anual dos servidores ativos, aposentados e pensionistas. Com esse sistema, o servidor terá acesso a toda sua ficha eletrônica cadastral e funcional via internet.



Mauro Benevides Filho
Secretário de Administração

Mudança de cultura

“Entre os benefícios gerados, podemos destacar a mudança de cultura do processo de registro de dados dos servidores, que passa a ser mais transparente e dinâmico, eliminando as ultrapassadas fichas em papel e abrindo espaço para ações voltadas para a gestão

estratégica de pessoas”, ressaltou o secretário de Administração, Mauro Benevides Filho. Outra melhoria constatada pela implementação do Sige-RH é a melhor qualidade dos dados enviados pela secretaria ao Ministério da Previdência.

De acordo com a coordenadora de infra-estrutura tecnológica, Regina Estela Benevides, as metas do projeto incluem a integração com o Sistema de Gestão de Documentos Administrativos do Estado, a geração automática de atos e portarias e o desenvolvimento dos módulos para cálculo e geração da folha de pagamento – o que eliminará o atual sistema de folha de pagamento do estado.

Também estão previstas a implantação da assinatura digital para autorização dos processos administrativos de RH e implantação do “Portal do Sistema de Gestão de Recursos Humanos”. Este último trará informações de treinamentos, notícias e inovações.

Em 2006, a secretaria espera, ainda, agilizar a implantação dos módulos restantes, contando com o apoio do Programa Nacional de Apoio à Gestão e Planejamento dos Estados (Pnape) e com a cooperação dos órgãos/entidades beneficiados.



Controle de terceirizados

Além do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (Sige-RH), o estado do Ceará conta, desde o início de julho, com o Sistema de Controle de Serviços de Terceiros (Sister). O sistema permite monitorar, de forma centralizada, todos os contratos de terceirização vigentes nos órgãos da administração estadual, oferecendo diversos relatórios para atender às necessidades tanto do gestor como do usuário.

Os relatórios gerados apresentam tanto um histórico dos contratos como também todos os contatos por fornecedor e a lista de terceirizados por órgão, contrato e faixa salarial. A implan-

tação do Sister, que é gerenciado pela Secretaria da Administração, tem proporcionado ao Ceará um maior controle dos gastos com terceirização, com base na análise dos contratos antes do efetivo cadastramento no sistema.

O Sister possibilita, ainda, o cálculo automático dos valores da planilha de terceirização, com base nos montantes especificados pela legislação, como forma de agilizar o processo de cadastramento e evitar valores indevidos. A centralização dos contratos tem eliminado duplicidades, mantendo há quatro anos o gasto com terceirizados no nível de R\$ 10 milhões ao mês.

Pessoa jurídica também merece respeito

Uma das principais causas da elevada taxa de “mortalidade infantil” das pequenas e microempresas são os pesados encargos burocráticos. São inúmeras as exigências a ser cumpridas para se criar e manter em funcionamento uma empresa de qualquer tamanho – licenças, certidões, registros, permissões, certificados de nada-consta, guias de recolhimento e alvarás, o que acarreta custos adicionais, tempo e energias empreendedoras.

Em Brasília, isso é coisa do passado. Com base na experiência do programa Na Hora Cidadão, que, desde 2002, já atendeu mais de 1 milhão de pessoas, a Secretaria de Gestão Administrativa do Governo do Distrito Federal (GDF) criou o Na Hora Empresarial. Inaugurado em julho, o novo serviço de atendimento ao cidadão-empresário tem por finalidade viabilizar o registro, a legalização e o funcionamento de empresas no DF, de forma articulada, simplificando as obrigações de natureza burocrática, com atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez.

O programa reúne, em um mesmo

local, um conjunto de serviços prestados por órgãos e instituições públicas federais e distritais com o objetivo de desburocratizar o processo de registro, licenciamento e funcionamento de empresas. Bem como agilizar os prazos, reduzir os custos do processo e contribuir com a redução da informalidade no Distrito Federal.

Segundo a secretária Maria Cecília Landim, a partir de agora, “o empresário não precisa se deslocar de um ponto a outro para resolver questões relacionadas à sua empresa. Com o Na Hora Empresarial, a concentração e integração de todos os órgãos públicos em um mesmo local, o empreendedor brasiliense passa a dispor de um atendimento ágil e prestativo, que irá orientá-lo não só no licenciamento da empresa como também na gestão do seu empreendimento. Ganha o governo ao reduzir gastos e, principalmente, a população, que ganha tempo e economiza deslocamentos”.

Todos os serviços num só local

O Na Hora Empresarial tem, antes de tudo, um papel fundamental na orientação dos pequenos empresários,



Maria Cecília Landim
Secretário de Estado de Gestão Administrativa do DF

mas seus serviços cobrem todos os aspectos da vida empresarial, desde a criação até a liquidação, muitas vezes necessária à criação de um novo negócio ou à regularização da situação do empreendedor. Os principais passos para a criação da pequena e microempresa podem requerer:

- orientações gerais sobre a constituição, licenciamento, funcionamento e fechamento de empresas no Distrito Federal;
- registro e licenciamento de empresas;
- orientações gerais sobre Alvará Eventual;
- concessão e renovação de Alvará de Funcionamento.

Dependendo do tipo de produto ou serviço e do estágio da legalização do negócio, o empresário também pode precisar de informações sobre andamento de processos pelo Corpo de Bombeiros, esclarecimentos referentes às exigências técnicas feitas pelo vistoriador do CBMDF, consulta prévia em projeto de incêndio, fornecimento de etiqueta padrão pelo Conselho Regional de Contabilidade, recebimento e parcelamento de anuidade, solicitação de registro, vistoria técnica pela defesa civil e uma série de outras.

Além disso, o pequeno empreendedor também pode obter informações precisas sobre o mercado local de compras governamentais, entre as quais:

- cadastro de potenciais empregos no Distrito Federal;
- cadastro de potenciais prestadores de serviços do GDF.

Programa leva a melhoria de processos e qualidade do atendimento

O Na Hora Empresarial não é apenas um lugar físico de concentração de serviços públicos. É, antes de tudo, a culminação de um esforço concentrado de melhoria de processos em todos os órgãos públicos que concedem autorizações, arrecadam impostos e contribuições e prestam serviços aos empreendedores brasileiros. Por isso mesmo, um fator considerado fundamental na sua implantação foi o mapeamento e racionalização das rotinas da produção de serviços.

O conjunto de rotinas associadas a cada um dos processos de licenciamento, legalização e funcionamento de empresas foi avaliado e redesenhado, com ênfase na racionalização e no uso intensivo da tecnologia da informação.

Cada órgão integrante do programa estabeleceu normas, procedimentos e métodos que compõem manuais específicos para a prestação de serviços visando a garantia de um atendimento mais eficiente e de melhor qualidade.

Resultados

Como consequência, apenas nos primeiros 20 dias de funcionamento, o Na Hora Empresarial atendeu aproximadamente 3 mil pessoas, com sete empresas efetivamente licenciadas, no prazo máximo de 10 dias. Dentre elas, duas superaram as expectativas com alvará de funcionamento expedido em apenas seis horas.

Cleber Baltazar, do segmento de móveis planejados de Taguatinga, foi um dos que receberam o alvará seis horas após ter dado entrada no requerimento junto ao GDF. A sua empresa, denominada Espaço Prático Ambientes Planejados, será inaugurada no início de setembro, na QNA 30 de Taguatinga Norte. Ele disse que esperava desembaraçar a documentação no mínimo em uma semana e surpreendeu-se com a solução em seis horas. “Fiquei encantado não só com a agilidade do processo, mas com a qualidade do atendimento, que foi excelente. É realmente impressionante”, destacou ele.

Controle social para a qualidade e a cidadania

Uma característica relevante do funcionamento do Na Hora Empresarial é a existência de “Sistema Gerencial” capaz de oferecer informações que permitam otimizar a qualidade dos serviços prestados, melhorar a produtividade desses serviços e adequar os recursos disponíveis às necessidades reais da unidade de atendimento, ao menor custo possível.

O sistema permite, por meio de teclado informatizado, aferir o grau de satisfação do usuário quanto ao atendimento prestado pelos servidores, em “ótimo”, “bom”, “regular” ou “ruim”, imediatamente após a conclusão dos serviços. Permite, ainda, obter soluções rápidas e confiáveis para quaisquer problemas relacionados ao atendimento, uma vez que as informações gerenciais são apresentadas por meio de telas, gráficos e relatórios com dados precisos e de fácil compreensão.

Outro mecanismo de controle social disponível são os formulários específicos para a coleta de manifestação espontânea dos cidadãos. As reclamações, sugestões e elogios recebidos dos cidadãos são analisados para posterior estudo da viabilidade de implantação. Em caso positivo da análise, são adotadas as medidas necessárias para a execução das propostas, visando a melhoria do desempenho da unidade. Vale destacar que todos os registros são respondidos aos usuários por cartas.

Valorização do servidor

É importante lembrar que o programa prestigia a mão-de-obra do próprio servidor, vez que 280 funcionários do Governo do Distrito Federal (GDF) foram admitidos por meio de concurso público e submetidos a um treinamento específico – Curso de Formação em Atendimento ao Público – visando a formar e a motivar uma equipe qualificada para prestar ao cidadão os mais diversos serviços, com qualidade e rapidez.

Esse treinamento objetivou aprimorar as habilidades pessoais e profissionais dos servidores, bem como conscientizá-los do seu papel de cidadão a serviço de outros cidadãos, interessados em cumprir, com qualidade, seu compromisso para com a coletividade, contribuindo efetivamente para a excelência dos serviços prestados pelo GDF.

Também foi criada a chamada Gratificação de Atendimento ao Público (GAP), concedida aos servidores em efetivo exercício no Na Hora Empresarial, de remuneração variável, de acordo com aferição mensal de desempenho baseada nos seguintes critérios: qualificação da satisfação do cidadão, pontualidade e assiduidade, comprometimento, relacionamento pessoal, apresentação pessoal e produtividade, a qual se aplica a todos os servidores do programa.

Na hora certa e no lugar certo

O Na Hora Empresarial localiza-se em Taguatinga, cidade que detém o maior número de microempresas do Distrito Federal e é um dos mais importantes pólos de desenvolvimento sustentado, razão pela qual foi escolhida para receber a primeira unidade desse serviço, conforme explicou a secretária Cecília Landim, – por ocasião da inauguração da unidade.

De acordo com a secretária, “o empresário hoje tem o ônus de percorrer um longo caminho, indo a cerca de 15 órgãos para obter o alvará de funcionamento. Daqui por diante, o processo será feito pelo Na Hora. Além disso, o empreendedor terá todas as orientações em um único espaço. Com isso, diminui-se a informalidade, resultando na geração de emprego e elevação da taxa de desenvolvimento econômico e social”.

Governo lança código de ética para servidor

O Governo do Espírito Santo lançou, por meio de decreto, o Código de Ética Profissional dos Servidores Cíveis do Estado do Espírito Santo, com apoio de setores diversos da sociedade civil. A publicação faz parte do processo de adoção do chamado “choque ético”, para fortalecimento das instituições, implementado pela atual administração.

À frente da iniciativa, o secretário de estado de Gestão e Recursos Humanos, Ricardo Oliveira, e o auditor-geral do estado, Sebastião Ranna, explicaram que o código corresponde a uma das metas adotada pelo governador do Espírito Santo, Paulo Hartung, desde a posse, e tem como objetivo, melhorar a gestão pública.

O trabalho será debatido com a população, uma vez que está disponível ao público de um modo geral, via internet, e aberto a sugestões. O secretário Ricardo Oliveira acredita que a fase de discussão com a sociedade civil será a mais importante, pois fortalecerá a intenção de democratizar as ações do governo. Para isso, equipe especial da secretaria e da auditoria terá a missão de separar os *e-mails* selecionados pela comissão que poderão ser incluídos no trabalho. O governo também enviará a todos os servidores exemplares impressos do documento, contendo normas de conduta para o quadro funcional.



O código cria, ainda, o Conselho Superior de Ética Pública, vinculado ao governador. O conselho terá a missão de revisar as normas sobre conduta ética na administração pública estadual e propor a instituição do Código de Conduta das autoridades, no âmbito do Poder Executivo Estadual. Outra proposta é a criação das Comissões de Ética em todos os órgãos da administração pública estadual direta, indireta/autárquica e fundacional.

O que diz o código de ética capixaba

Fundamentos

Apresenta como princípios fundamentais questões como interesse público, integridade, imparcialidade, transparência, honestidade, responsabilidade, respeito e competência

Imparcialidade

Destaca que o servidor público, no exercício da função, deve ser politicamente neutro quando se trata da “imparcialidade”

Credibilidade do serviço público

Enfatiza que, no caso da honestidade, o funcionário torna-se co-responsável pela credibilidade do serviço público, devendo agir com retidão e inspirar segurança e confiança na palavra empenhada

Violações

Em qualquer situação, o código estabelece que o servidor deve verificar se o ato que pratica viola lei (ou regulamento) e se prioriza o interesse público

Nepotismo

O servidor não pode aceitar ajuda financeira ou presentes para fazer, influenciar ou deixar de fazer algo no exercício do cargo. Nem manter sob chefia imediata cônjuge, companheira ou parente até o segundo grau civil

Tráfico de influência

Facilitar a prática de crime contra a Fazenda Pública Estadual ou utilizar informação, prestígio ou influências obtidas em função do cargo para alcançar vantagens também são consideradas violações.

Um prêmio para incentivar o servidor

A Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (Segeer/ ES) lançou o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo (Inoves). A proposta é atraente, pois, além de troféus, a premiação prevê produtos ou serviços de valor equivalente a R\$ 4 mil para utilização no projeto, iniciativa ou unidade vencedora. Os oito grupos vencedores receberão, no total, R\$ 32 mil, nas categorias “Modernização da Gestão Pública” e “Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação”.

O objetivo do Inoves é estimular a modernização da administração pública no estado, reconhecendo os resultados alcançados por projetos que caracterizem a implementação de práticas inovadoras de gestão no setor público.

Para o coordenador do projeto, Manoel Carlos Rocha Lima, da Segeer, “considera-se prática inovadora de gestão, toda iniciativa ou ação organizacional direcionada à produção de serviços públicos de qualidade, reduzindo gastos e gerando satisfação para a sociedade.

O governador Paulo Hartung participou do lançamento do Inoves, no início de julho, na sede da Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes) oferecendo total apoio ao projeto. Também compareceram ao evento prefeitos e secretários municipais de Administração interessados na participação dos seus funcionários na iniciativa. As inscrições estão abertas até 28 de setembro.



Servidor passa a ter serviço centralizado e mais eficiente

O Governo do Espírito Santo criou, no ano passado, a Central de Atendimento ao Servidor (CAS), que tem o propósito de oferecer uma situação mais confortável e ágil aos servidores estaduais, como reconhecimento e respeito pelos serviços prestados por eles à sociedade.

Com a implantação da CAS, ativos e inativos do Espírito Santo deixaram de

Os servidores do interior do Espírito Santo são os que mais se beneficiam com a existência da CAS. Antes, eles viajavam horas para chegar à cidade, onde, sem orientação e destino certo, acabavam se perdendo. Muitos eram obrigados até mesmo a hospedar-se em Vitória, porque não conseguiam no mesmo dia a solução para os problemas administrativos que



peregrinar pelas repartições públicas à procura de informações sobre problemas funcionais e passaram a ser atendidos por equipe treinada, em tempo cronometrado, no qual a espera, em média, não ultrapassa os 10 minutos.

“Nem fila de banco anda tão rápido”, afirmou o secretário de Gestão e Recursos Humanos do estado, Ricardo Oliveira, ao lembrar que o serviço faz parte do projeto estabelecido pelo governador Paulo Hartung, visando à valorização do funcionário. Segundo ele, desde a posse, o governador alerta sobre a pressão da sociedade, que exige a cada dia maior qualidade dos serviços prestados pelo estado e obriga o setor público a tornar-se mais eficiente.

Por conta disso, de acordo com o secretário, a iniciativa faz parte da necessidade sentida pelo governo estadual de encontrar respostas para as demandas urgentes do cidadão, por meio de métodos simples, mas de resultados imediatos.

vinham resolver, como lembra a gerente de Recursos Humanos da secretaria, Sandra Bellow – a cujo setor a CAS está subordinada.

Resultado

Como resultado do novo serviço, em junho deste ano, quando foi comemorado o primeiro ano de funcionamento da CAS, o governo estadual registrou 33.600 atendimentos no centro. Nos balcões da central, podem ser requisitados desde a segunda via do contracheque a documentos que exijam tempo de pesquisa maior.

Além disso, são disponibilizados para o público 25 tipos de serviços relacionados à gratificação de adicional e assiduidade, assim como dados sobre verificação de tempo de serviço, fichas financeiras para o INSS e avisos de crédito de pensões alimentícias, entre outros. Em oito boxes, com atendimento simultâneo e individualizado, são atendidos por mês cerca de 3.800 servidores.

Novo sistema otimiza serviços



O Governo de Goiás implantou, recentemente, o Sistema Integrado para Gestão de Atendimento (Siga), que possibilita otimizar serviços prestados nas chamadas Centrais de Atendimento Integrado, conhecidas como “Vapt Vupt”. Quem ganha com essa melhor distribuição são os usuários, que utilizam cada vez mais o Vapt Vupt para resolver suas necessidades e pendências com o poder público.

O Siga, que tem o cidadão como foco principal das ações de governo, é executado pela Agência Goiana de Administração (Aganp) e garante completo gerenciamento dos diversos serviços prestados nas unidades de atendimento, além de monitorar a performance dos atendentes.

Por meio do sistema, cada atendimento é registrado, com a indicação do atendente, senha, horário, tempo gasto e avaliação do cliente. Tal avaliação é feita por meio de um dispositivo (*hardware*) presente em todos os guichês de atendimento do Vapt Vupt, onde o cidadão opta pelo grau de satisfação do serviço oferecido (se ótimo, bom, regular ou ruim).

Rede

Pelo fato de funcionar em rede, o Siga proporciona aos coordenadores e gerentes um panorama global, e em tempo real, do serviço prestado. Por meio de relatórios estatísticos, é possível acompanhar, a qualquer momento, dados como a quantidade de atendimentos realizados, tempo de espera, percentuais e interrupções, assim como o tempo total de atendimento e satisfação do usuário.

A gama de relatórios permite aos gestores, ainda, que o sistema seja reprogramado para atender demandas momentâneas ou sazonais. Assim, é possível aumentar ou diminuir o número de guichês exclusivos para um determinado serviço, de acordo com a procura. O Siga possibilita, também, estabelecer senhas preferenciais para idosos, gestantes e portadores de necessidades especiais.

Ferramenta auxilia definição de indicadores

Permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, tendo como base a visão, missão e política da qualidade e estratégia, traduzindo-as em indicadores de desempenho. Esse é um dos principais objetivos do Balanced Scorecard (BSC), uma das mais modernas e eficazes metodologias de gestão estratégica empresarial, que foi adotada pela Agência Goiana de Administração (Aganp) para definir os indicadores de desempenho das unidades do Vapt Vupt.

O BSC representa modelo de gestão que auxilia na implementação efetiva do planejamento estratégico. Fornece uma visão ampla do negócio, relacionando as estratégias principais com indicadores de curto, médio e longo prazos, bem como as metas de desempenho e o *status* do sucesso estratégico da organização.

O primeiro passo para implantação desse modelo de gestão no Vapt Vupt foi identificar quais seriam os objetivos estratégicos em quatro perspectivas sugeridas – finanças, pessoas, processos e clientes. Diante disso, baseados no planejamento da Aganp, foram definidos 900 indicadores de desempenho, que permitiram ampla mensuração de resultados.

Um *software* (Syscore) específico permitiu a construção do mapa estratégico da agência. Assim, por meio de simulações de cenários e avaliação contínua do desempenho, os gestores têm uma visão atualizada e precisa de como as ações estão sendo implementadas, motivo pelo qual o BSC representa um poderoso sistema para medição dos resultados alcançados em áreas críticas.

O BSC oferece, ainda, um panorama de como as ações foram conduzidas pelas diferentes áreas e possibilita a tomada de decisões seguras e fundamentadas. Para facilitar a análise, os relatórios são dispostos em telas que facilitam a visualização dos indicadores. Além disso, o gestor tem acesso simultâneo aos *status* de diferentes indicadores e análises e pode consultar dados comparativos e evolução do desempenho no decorrer do período.

Um exemplo da eficácia do BSC é a possibilidade de identificar, em segundos, os fatores críticos de satisfação do cliente nos mais de 180 serviços oferecidos no Vapt Vupt.



Universidade integrada da terceira idade é exemplo de parceria

No Maranhão, destaca-se a Universidade Integrada da Terceira Idade, Uniti, voltada para a melhor idade e criada há 10 anos após várias reuniões estimuladas pelo Fórum Permanente da Terceira Idade (FPTI). A Unit apóia-se na Lei 8.842, de 4 de janeiro de 1994, que estabelece a política do idoso em nosso país.

O novo projeto consolidou-se mediante a parceria com órgãos que já trabalhavam com idosos no Maranhão: o Governo do Estado do Maranhão – por meio da Secretaria Estadual de Planejamento (Seplan), o Serviço Social do Comércio (Sesc), além das Universidades Federal e Estadual que estavam preocupadas com a recomendação da Política Nacional do Idoso. Essas instituições, prontamente, ofereceram espaço e respaldo técnico e científico para as discussões na elaboração e implementação do projeto, configurando-se exemplo de parceria e sendo, hoje, referência de trabalho extensionista.

A Uniti foi criada em 1995 e começou a funcionar a partir de 8 de março de 1996 com a primeira aula inaugural do curso de Formação Continuada. Foi concebida visando ao resgate da cidadania da população idosa, na tentativa de provocar na comunidade em geral uma mudança de conceito e identidade social em relação ao idoso. Apresenta-se como um novo espaço na realidade maranhense, com ampla repercussão social.



Objetivos

Seus objetivos são oferecer à população idosa a prática de atividades que lhes possibilitem fortalecer a participação social e política, assumir conscientemente o seu processo de envelhecimento e gozar do pleno exercício de sua cidadania.

Além de criar condições para resgate da autoconfiança e da auto-estima, permitir às pessoas idosas o reingresso, num processo de formação continuada, em cursos de extensão, por meio de atividades educacionais, culturais e sociais e possibilitar a integração saudável e permanente convivência das diferentes gerações.

Também fazem parte das metas da universidade, o oferecimento de oportunidade de ocupação do tempo disponível, freqüente entre pessoas da terceira idade, e ampliação do campo de relações interpessoais nos diversos grupos sociais e familiares.

A clientela constitui-se de pessoas interessadas, maiores de 55 anos, procedentes dos diversos segmentos da sociedade e vinculadas aos programas e órgãos parceiros. Faz parte do aspecto inovador a não exigência de escolaridade.



Formação continuada leva a reingresso na atividade produtiva

O curso de formação continuada baseia-se numa metodologia extensionista, dinâmica e autoconstruída, por meio de atividades sócio-educativas, esportivas, culturais e de lazer. É realizado em oficinas pedagógicas que privilegiam a experiência de vida, o prático, atualizando conhecimentos e incentivando o ingresso ou reingresso dos alunos em atividades produtivas, o que propicia o resgate da autoconfiança e auto-estima,

no exercício da sua cidadania.

O curso tem duração de um ano e carga horária de 280 horas. Compreende duas fases operacionais em que o eixo norteador é o idoso como agente de sua própria história, valorizando sempre sua experiência de vida. Oferece, ainda, disciplinas básicas obrigatórias e disciplinas optativas (oficinas) escolhidas no período das inscrições atendendo às expectativas do futuro aluno.

Sustentabilidade da socialização do projeto

A Associação dos Amigos da Universidade Integrada da Terceira Idade (AAUNI) – pessoa jurídica, de direito privado, organização social reconhecida pelo Governo do Maranhão, sem fins lucrativos e de interesse coletivo – tem por missão oferecer à população idosa a prática de atividades que lhes possibilitem fortalecer a sua participação social e política.

A função da AAUNI visa à formação de uma nova cultura, capaz de perceber e entender o significado

sócio-econômico da terceira idade, além de apoiar as ações da Uniti, oferecendo às pessoas idosas a oportunidade do seu ingresso em cursos de extensão.

A AAUNI promove a articulação, o intercâmbio e a participação em entidades governamentais e não-governamentais na realização de estudos e pesquisas e na definição de políticas públicas para o pessoal da terceira idade. Hoje a associação possui cerca de 500 associados inscritos, além de um Coral – o “Raio de Luz Chorus” –, atualmente com 60 coristas.

Governo centraliza áreas sistêmicas



Geraldo de Vitto Jr.
Secretário de Administração

A Secretaria de Estado de Administração (SAD) do Mato Grosso e as autarquias a ela vinculadas são as primeiras estruturas do Governo do Estado a centralizar áreas sistêmicas – formadas por recursos humanos, planejamento orçamentário, almoxarifado e contabilidade.

As alterações, feitas nas estruturas da SAD, Escola de Governo, MT Saúde e Imprensa Oficial do Estado (Iomat), foram publicadas no final de julho pelo *Diário Oficial* e já estão sendo implementadas. O setor de gestão sistêmica ficará na SAD, e a Iomat será extinta como autarquia e transformada em superintendência.

O objetivo do governo é, segundo o secretário de Administração Geraldo de Vitto Jr., “reduzir a burocracia, para melhorar a eficiência e reduzir custos”. Com a reforma, o saldo é de 30 servidores efetivos, que poderão ser remanejados para órgãos com demanda de pessoal, e 10 cargos comissionados, que deverão ser extintos. Um dos possíveis destinos para os servidores é o setor administrativo da Polícia Militar.

“Esses servidores têm experiência na área administrativa, são excelentes profissionais e vão ocupar o lugar de policiais que vão para a rua trabalhar efetivamente na segurança pública”, explicou o secretário de Administração.

A reforma sistêmica deve ser implantada também no grupo das secretarias de Esporte e Lazer, Cultura e Turismo. Além de Casa Civil, Casa Militar, Comunicação e Vice-Governadoria. “Não se trata de fusão de secretarias, e sim da centralização de áreas, para evitar despesa com estrutura e pessoal para o funcionamento de vários setores que possuem a mesma função. Isso é austeridade na administração”, explicou o secretário.



Recadastramento avalia imóveis urbanos em todo o estado

Com uma estrutura simples, a Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso (SAD) está fazendo um recadastramento de todos os imóveis públicos urbanos. O secretário de Administração, Geraldo de Vitto Jr., afirmou que essa ação é uma das metas para este ano.

“O governo vem aprimorando a forma de comprar com mais qualidade e por um preço mais baixo, mas também está investindo na gestão e no zelo dos bens públicos”, afirmou de Vitto.

A estrutura montada para fazer o recadastramento é simples e não representou grandes despesas. “De forma caseira e barata, estamos conseguindo trabalhar dentro

do cronograma previsto e obtendo resultados positivos”, contou o secretário.

A estrutura é formada com oito técnicos, que vão a campo, fazem medição e verificam as condições dos imóveis, enquanto outros quatro técnicos trabalham no desenvolvimento do novo sistema, que vai auxiliar no gerenciamento do patrimônio. O trabalho se propõe a reunir e gerenciar dados sobre os imóveis, tais como fotografias, plantas e croquis.

A primeira etapa, nos municípios de Cuiabá e Várzea Grande, deve terminar no mês de setembro. A meta é concluir o levantamento total dos imóveis urbanos na capital e no interior até o final do ano.

Imprensa Oficial será transformada em superintendência

A Imprensa Oficial de Mato Grosso (Iomat), que até então era juridicamente uma autarquia, com autonomia administrativa e financeira, será extinta e transformada em superintendência da Secretaria de Estado de Administração (SAD). A mudança faz parte de uma reorganização de áreas sistêmicas nos órgãos públicos estaduais.

De acordo com o secretário de Administração do governo estadual, apesar de ser superavitária, não há necessidade de a Iomat ser uma unidade administrativa

autônoma. “A revisão das estruturas sistêmicas é uma política de austeridade administrativa do governador Blairo Maggi. Agora, as autarquias irão se dedicar unicamente a fazer bem a sua atividade-fim”, afirmou.

Essa não é a primeira vez que uma autarquia ligada à Secretaria de Administração é transformada em superintendência. O mesmo aconteceu com o Instituto de Previdência de Mato Grosso (Ipemat). Atualmente, a Superintendência de Previdência é a responsável pelos assuntos de aposentadorias e pensões do estado.

Novo Portal Minas representa marco para interesse público no estado

Uma experiência bem sucedida que se destaca por técnicas criativas e inovadoras no país é o novo Portal Minas (<http://www.mg.gov.br>), portal de informações e serviços do Governo do Estado de Minas Gerais na internet. Constitui um importante instrumento tecnológico e permite à administração pública o fornecimento efetivo de informações aos cidadãos, bem como incremento da capacidade de participação política da sociedade nas decisões administrativas.

A necessidade de reestruturação do Portal Minas surgiu dentro de um contexto amplo de reordenação e desenvolvimento das ações de Governo Eletrônico no âmbito de Minas Gerais. A partir do marco de definição de uma política de governo eletrônico, foi possível analisar as alterações realizadas, expressas, entre outras coisas, na arquitetura da informação e conteúdo do portal, conforme explicaram Marconi Martins de Laia e Wagner Frederico Gomes de Araújo – ambos da Diretoria Central de Governança Eletrônica (vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento).

“O pressuposto é de que, para o cidadão que necessita do serviço, não interessa qual órgão ou programa de governo presta o serviço, tampouco quais os sistemas que o sustentam. O foco está no acesso direto a serviços corriqueiros, comuns da vida dos cidadãos”, enfatizaram, em artigo recente sobre o tema.

Outro ponto positivo foi o fato de que a definição de responsabilidades se deu antes mesmo da reestruturação do Portal Minas, com a criação do chamado Comitê de Governança Eletrônica. Como este comitê é composto pelos secretários adjuntos de cada pasta, houve estímulo formal e comprometimento da alta administração com as políticas de Governo Eletrônico. Sem essa ação seria difícil criar mecanismos de responsabilização.

Gestão de conteúdo

O projeto de reestruturação do Portal Minas conta com um sistema de gestão de conteúdo que permite o acompanhamento de todo o processo de gestão da informação no site. O desenvolvimento do sistema seguiu algumas regras de negócio. A primeira foi a atualização do conteúdo feita de forma descentralizada, em cada um dos órgãos e entidades, sendo os detentores das informações (editores) responsáveis por sua inserção e atualização.

Outra regra foi a verificação de todas as informações disponibilizadas pelos editores por um grupo de revisores chamados de “aprovadores”, que avaliam o grau em que o texto está inteligível para o cidadão. Quanto aos editores, estes estão espalhados pelos mais de 80 órgãos da administração pública no Poder Executivo mineiro.

Também foi feita uma desconexão entre os

conteúdos presentes no Portal Minas e na Central de Atendimento pelo Telefone (LIG-Minas – Linhas de Informação do Governo). Como as informações e serviços disponibilizados no novo portal utilizaram em grande medida um conjunto amplo de informações já disponíveis no serviço de atendimento ao cidadão pelo telefone, o LIG-Minas, essa estratégia forneceu uma arquitetura informacional do novo portal próxima da existente no *call center* de governo.

Mas, conforme Marconi Laia e Wagner Araújo, o

maior benefício foi a unificação das bases de dados do LIG-Minas e do Portal Minas antes de sua reestruturação. Dessa forma observa-se que o novo portal do governo mineiro permite que as informações sobre serviços estejam disponíveis tanto no endereço www.mg.gov.br como pelo telefone, por meio de um 0800. Essa estratégia é um passo decisivo para uma política de inclusão digital, uma vez que os cidadãos terão acesso pelo telefone às mesmas informações disponíveis no *site* de governo.

Relevância para o interesse público

O novo Portal Minas representa um marco para o interesse público no estado de Minas Gerais. Toda a sua arquitetura de informação foi desenvolvida de acordo com as necessidades informacionais dos usuários. A categorização matricial, por assunto e linhas da vida, facilita o acesso à informação, reduz o tempo de procura dos dados e fornece maior satisfação aos usuários.

Além disso, a integração do novo portal com a base de informações do atendimento pelo telefone representa um avanço real em inclusão digital. Minas Gerais é o estado com maior número de municípios na Federação e, onde infelizmente, o acesso à internet é limitado. A possibilidade de obter as informações presentes no portal por um serviço 0800 é, sem dúvida alguma, de extrema relevância para o interesse público.

Efetividade

O novo Portal Minas implicou uma nova relação do governo estadual com os cidadãos na internet. A partir da reestruturação, alguns resultados já foram percebidos, como a melhoria da navegação no portal, identificada pela diminuição de solicitações e dúvidas enviadas pelo Fale Conosco e por testes de usabilidade realizados.

Também se observou melhoria do processo de atualização de informações, com definição clara das responsabilidades dos envolvidos. E, ainda, alta disponibilidade da aplicação: aproximadamente 98,5%; agilidade na publicação de notícias e descentralização da gestão do conteúdo.

Facilidade de reprodução

A reestruturação do Portal Minas envolve uma ampla mudança das concepções e valores que, tradicionalmente, amparam a infra-estrutura de *sites* na internet do setor público, com um sistema que permite a delegação das responsabilidades e a efetiva cobrança dos diversos órgãos e instituições.

O projeto destaca-se pela capacidade de ser reproduzido para outros órgãos e entidades a um baixo

custo. O modelo de gerenciamento da informação e a ferramenta de gestão de conteúdo podem ser utilizados para alimentar os *sítios* de informação de outros órgãos e entidades da administração pública estadual com pequenas customizações.

Sem falar que o sistema é de total propriedade do Governo de Minas Gerais, podendo ser disponibilizado para qualquer governo por instrumentos apropriados, como convênios. Por fim, cabe destacar que a utilização da metodologia de gestão de projetos do PMBOK e da documentação de todos os processos possibilitam a consulta a qualquer fase do desenvolvimento para auxiliar decisões ou soluções em implementações futuras.

Inovação e ineditismo

O novo Portal Minas apresentou uma categorização das informações, num processo considerado pioneiro no Brasil. Na reestruturação, o governo mineiro decidiu pela classificação de informações baseadas nos públicos-alvos e não nas estruturas do governo. Assim, foram criadas quatro grandes audiências para o portal: cidadão, empresas, governo e funcionários. Ou seja: foram priorizados os usuários da informação e não os administradores dos conteúdos. Importante ressaltar que a definição da arquitetura de informação do Portal Minas precedeu a escolha da opção tecnológica que suportaria a gestão da informação.

Outra grande inovação foram as informações classificadas por uma tendência recorrente em portais de governo denominada *life* – ou eventos da vida. Esse tipo de categorização tem sido encontrado em portais de governos com nível avançado de desenvolvimento, tais como Cingapura e Reino Unido.



Estado reordena o seu patrimônio imobiliário

O Governo do Pará, objetivando modernizar a gestão do patrimônio público, elaborou e está implementando, sob a coordenação e supervisão da Secretaria Executiva de Estado de Administração (Sead), projeto de reordenamento do acervo imobiliário estadual. A medida tem como meta conhecer a real situação dos imóveis de propriedade do estado, além de possibilitar o gerenciamento e o controle físico-financeiro de seus bens e apontar a melhor destinação desses ativos.

De acordo com informações da secretaria, os dados decorrentes de cadastro correto e atualizado também permitirão um melhor destino para os imóveis, seguindo as características de cada bem, de uma forma que se possa conseguir utilização mais otimizada para essas propriedades.

O projeto está dividido em etapas diversas, que contemplam o recadastramento e a avaliação de 3.500 imóveis existentes no Cadastro Imobiliário Oficial como sendo de propriedade do estado. Também estão incluídos entre essas etapas o estudo da melhor destinação desses bens, a definição do modelo de gestão a ser adotado e a capacitação do pessoal envolvido com a área.

Para o levantamento da situação dos imóveis está sendo utilizado o sistema das mesorregiões. Os trabalhos foram iniciados pela Região Metropolitana de Belém, onde se localizam cerca de 680 das propriedades do governo estadual. Até agora, foram recadastrados e avaliados cerca de 40% dos imóveis situados na Grande Belém.



Os dados coletados, após análise e avaliação, farão parte da base do Sistema de Controle de Imóveis (Simov), sistema destinado à gestão e controle do acervo imobiliário, cedido pelo Governo Estadual da Bahia, por meio de convênio de cooperação técnica.

Em função da dimensão continental do Pará e da acessibilidade, a previsão da secretaria é de que as ações de cadastramento no interior do estado sejam realizadas a partir do quarto trimestre, tendo continuidade ao longo do próximo ano.

PQG integra esforços das organizações públicas estaduais e municipais

Alinhado com o objetivo de “aumentar a eficiência e a eficácia dos mecanismos de gestão para promoção da excelência na prestação dos serviços públicos”, o Governo do Pará instituiu o Programa de Modernização da Gestão Administrativa do Estado e, dentro desse contexto, o Programa de Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará (PQG-PA), como forma de integrar esforços das organizações públicas nas esferas estadual e municipal.

Segundo informações do governo paraense, um dos motivos da estratégia é o fato de o trabalho do Governo do Estado se materializar nos municípios, com reflexo direto no bem-estar do cidadão do Pará. Com esse propósito, o PQG-PA desdobra-se em quatro grandes vertentes. A primeira delas é a mobilização, que tem o intuito de divulgar o programa para as organizações públicas estaduais e municipais, no sentido de sensibilizá-las para a importância da avaliação como instrumento da melhoria das práticas de gestão e do desempenho institucional.

A segunda vertente, a avaliação propriamente, é a função voltada para apoiar organizações públicas estaduais e municipais a realizar ciclos contínuos de auto-avaliação. Vem seguida da execução de planos de melhoria, que se propõem a qualificar e melhorar os prin-

cipais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e seus resultados institucionais. Essa macrofunção é desenvolvida no PQG-PA por meio do “Sistema de Avaliação Continuada da Gestão”.

Já o reconhecimento e a premiação consistem a terceira função do PQG-PA. Está voltada para a mobilização de organizações públicas estaduais e municipais com base no reconhecimento e da premiação dessas instituições. Tem como intuito promover publicamente as organizações que demonstrem qualidade em seu sistema de gestão e desempenho. É desenvolvida no PQG-PA por meio do “Prêmio Estadual da Qualidade” (PEQ-PA).

Por fim, há a capacitação, que é a função voltada para preparar consultores que atuam voluntariamente em nome do programa e os facilitadores das organizações que aderem ao PQG-PA, além de apoiar as organizações públicas estaduais e municipais paraenses no processo de transformação gerencial. Têm ênfase nessas ações a produção de resultados positivos para a sociedade, otimização dos custos operacionais, motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, e a definição clara de objetivos e controle de resultados.

Expectativa do Pará é de excelência em gestão até 2010

O Programa de Qualidade implementado pelo governo paraense tem por missão promover a excelência da gestão pública estadual, mediante a avaliação continuada das práticas de gestão e dos resultados das organizações públicas estaduais e municipais. O programa é executado dentro da visão de que, até 2010, a excelência em gestão pública deverá ser um valor adquirido e preservado pelas instituições públicas estaduais e municipais do Pará – e um valor requerido do serviço público pelo cidadão.

Dentre algumas das estratégias voltadas para o voluntariado, destacam-se a atuação de pessoas e organizações voluntárias como gestores e consultores do programa. E, também, o estímulo à adesão de organizações públicas estaduais e municipais ao PQG-PA, além do aprendizado (que propaga a disseminação e refinamento contínuo de conceitos e técnicas de avaliação) e da melhoria continuada da gestão para toda a Rede Estadual de Gestão Pública.

Compromissos

De acordo com o governo estadual, ao aderir ao

PQG-PA, a organização pública se compromete a orientar a respectiva prática gerencial pelos princípios de gestão preconizados pelo programa. E a realizar, anualmente, auto-avaliação da sua gestão com base nos Critérios de Excelência da Gestão Pública (condição básica para que a organização mantenha a adesão ao PQG-PA nos sucessivos ciclos).

Também é necessário indicar dois servidores para atuar voluntariamente como avaliadores em outras organizações a ser indicadas pelo programa, bem como adotar a prática de colaboração institucional, trocando experiências com outras organizações públicas, e se integrar ao chamado Comitê Gestor do Núcleo Regional da respectiva área, apoiando-o na condução das respectivas atividades.

A Secretaria Executiva de Estado de Administração (Sead) é o órgão responsável pelo monitoramento do Programa na Administração Pública Estadual e Municipal, por intermédio da Diretoria de Desenvolvimento da Gestão. A atividade de capacitação é desenvolvida em parceria com a Escola de Governo (EGPA).

Estado empenha-se na construção de novo modelo de gestão de pessoas

Qual é o governo que busca uma nova gestão de Recursos Humanos? Trata-se do governo empreendedor ou inovador. A máxima pode parecer surpreendente para muitos que ainda pensem ser a expressão “empreendedor” exclusividade dos empresários e profissionais liberais.

Mas o verdadeiro significado da palavra, utilizado pelo economista francês J. B. Say, por volta do ano 1800, é “movimentar recursos econômicos de um setor de menor produtividade para um outro de maior produtividade e melhor rendimento”. É justamente, baseado na busca pelo empreendedorismo, o que o Pará está construindo um novo modelo de gestão de pessoas.

Em outras palavras, o empreendedor emprega recursos de novas formas para maximizar a produtividade e a eficiência. E a definição se aplica igualmente ao setor privado, ao setor público e ao setor voluntário (o terceiro setor). Uma vez que todos podem destinar recursos para áreas de maior produtividade e melhores resultados, como forma de aumentar sua eficiência e efetividade.

Tomando como base esse objetivo, o Governo do Pará deu, em 2004, o primeiro passo para o projeto intitulado “Elaboração do Modelo de Gestão de Pessoas do Estado do Pará”.

O projeto, idealizado com base nos levantamentos realizados pelo Pnag e necessidades das secretarias, tem como meta construir um modelo de gestão de pessoas que propicie ambiente corporativo, no qual o RH possa desempenhar um papel de parceiro estratégico da instituição Sead (a Secretaria Estadual de Administração) e, por conseguinte, da instituição estado, na sua busca pelo empreendedorismo institucional e pessoal.

Responsabilidades

Esse papel de parceiro estratégico pressupõe a atribuição de grandes responsabilidades, por parte daqueles que compõem os diversos setores de RH (corporativo e setoriais), já que todos deverão assumir a garantia de que tudo que for planejado e descrito em planos de ação deverá ser implementado.

Também prevê que sejam mantidos os objetivos estratégicos aos servidores e usuários dos serviços prestados por cada órgão interno ao sistema estadual de RH. E, principalmente, que todos deverão questionar permanentemente todas as práticas de trabalho, como forma de avaliar adequadamente suas prioridades e foco.

As três responsabilidades encerram algumas ações que compõem o projeto, tais como: definir a arquitetura organizacional; realizar diagnósticos organizacionais eficazes; fixar prioridades; aplicar planos estratégicos; ajustar planos de RH ao plano da Administração e criar na instituição um foco de capacitação.

A definição do perfil do profissional de RH ideal é outro foco do projeto, já que é necessário descrever explicitamente como serão os profissionais que comporão as equipes de RH no futuro da organização estado e que serão capazes de iniciativas como: concentrar-se em descobrir o equilíbrio correto entre demandas e recursos; ajudar a legitimar demandas sobre os servidores; ajudar a dar conta das demandas, mediante o aprendizado do foco e definição de prioridades; descobrir maneiras criativas para fomentar os recursos.

Conforme prega o projeto, o profissional de RH deverá assumir um papel estratégico como agente de mudança. Além de ser catalisador, defensor, patrocinador, facilitador, projetista e demonstrador para seus clientes internos e externos.

Visão da gestão de RH do estado do Pará: ser um centro de excelência em gestão de pessoas atuando como órgão corporativo até o ano de 2010, tendo como parâmetros: o desenvolvimento de ferramentas de ponta em gestão de pessoas; atendimento ao servidor com eficiência e eficácia e a atuação de consultores internos de gestão de pessoas. Além do favorecimento de um clima organizacional propício à criatividade e produtividade, buscando satisfação da clientela (servidores, fornecedores e comunidade).

Um guia eficiente para modernização administrativa

O Governo da Paraíba implementará, a partir de setembro, uma central única de compras capaz de agilizar aquisições de bens e serviços, tornando-as mais eficientes e menos onerosas aos cofres do estado. Coube à Secretaria Estadual da Administração encontrar o melhor caminho para criar o serviço, de forma a minimizar o impacto do processo de implantação e deixar o sistema mais participativo, eficaz e eficiente.

Com a ajuda do Grupo TCI, empresa com experiência nacional, o governo estadual optou pela utilização de metodologias de gerenciamento por processo de negócio, ou Business Process Modeling, BPM, como é conhecido no mercado corporativo.

“O resultado foi surpreendente”, ressaltou o secretário estadual de Administração, Gustavo Nogueira. Segundo ele, o BPM foi capaz de construir a estrutura de maneira rápida. Além disso, a estrutura resultante pôde, com alto grau de certeza, reduzir ainda mais o tempo e os custos do processo como um todo, assim como ampliar a eficiência interna nas diversas modalidades de compras e aumentar a satisfação dos clientes – nesse caso, o próprio governo estadual e seus servidores.

Metodologia

Do ponto de vista prático, a metodologia visa a mapear a situação atual, identificar seus gargalos e, com a interação mediante dinâmicas entre as equipes internas, recriar esses processos, apontando-os para uma situação de funcionamento ideal. Essa interação envolve o uso de conceitos de gerenciamento de mudanças, conhecidos em Desenvolvimento de Recursos Humanos. O que minimiza resistências e torna constante o processo de treinamento nas novas práticas.

“Sem a mudança na cultura das pessoas é impossível melhorar o gerenciamento de qualquer processo. Soar superficial”, destacou Fernando Paulo Rosário, um dos

consultores de BPM na Paraíba.

Segundo o secretário-executivo de Administração, João Manuel Lima de Farias, “o processo de intervenção conjunta resultou na criação de uma estrutura com processos interligados, coordenados, com produtos definidos e mensuráveis”. Essa mensuração, e a oportunidade que a ferramenta oferece de revisão constante dos processos, de acordo com Farias, minimiza os entraves criados pela resistência das equipes, já que essas se tornam sócias na construção do modelo.

Ganhos

A transparência alcançada pelo acesso a todas as etapas do processo construído, aliado ao sistema de gestão de compras adquirido pelo governo, também torna viável a obtenção de ganhos com a redução dos custos de compras de bens e serviços. Conforme dados da secretaria, apenas no ano passado a economia do governo estadual com o sistema atingiu R\$ 910 mil.

Outro ponto importante na aplicação do BPM foi garantir uma interligação entre as diversas unidades de compras com um mínimo de problemas. Para o secretário Gustavo Nogueira, “o trabalho conduz a um ambiente cooperativo para a operação desse modelo, permite simular situações de crises e cria processos alternativos para sua resolução. Além disso, propicia alto grau de satisfação de clientes e operadores e resulta numa estrutura com potencial para gerar, no primeiro ano de funcionamento, R\$ 60 a R\$ 90 milhões em redução de custos de aquisição de bens e serviços”.

A metodologia BPM também está sendo utilizada pelo Governo do Estado da Paraíba no redesenho dos macroprocessos das Secretarias de Educação, Saúde, Administração, Segurança Pública e Defesa Social, Secretaria de Administração Penitenciária e na Codata, dentro do escopo definido pela Reforma Administrativa do Estado.

"Mão-de-ferro" no gerenciamento da frota oficial

Quanto o estado gasta com abastecimento de veículos oficiais? Qual a despesa com consertos, reparos e manutenção preventiva? Os carros do governo estão sempre na oficina? Por quê? E os serviços, são feitos com qualidade? Perguntas como essas, que todo cidadão tem direito (e dever) de fazer, nem sempre tinham as respostas para serem dadas de pronto. É por isso que, desde o início da atual gestão, o Governo do Paraná vem implementando uma série de mecanismos que permitem ao administrador público ter em sua mesa dados e relatórios sobre a frota oficial e, por tabela, subsídios para decisões eficazes.

No Paraná, o gerenciamento da frota no estado cabe ao Departamento de Transporte Oficial (Deto), da Secretaria da Administração e da Previdência (Seap), que, desde janeiro de 2003, debruçou-se sobre a busca de soluções. A modernização exigiu a centralização dos procedimentos, como forma de se imprimir um rigor maior às despesas, mas sem tirar a autonomia das instituições que formam o Poder Executivo. Tanto que secretarias, autarquias, departamentos e estatais que dependem de recursos do Tesouro do Estado continuam com liberdade orçamentária para comprar, consertar, manter e administrar sua própria frota.

Para saber os custos de manutenção dos veículos, por que motivos quebram, com que frequência, quais as peças substituídas, por quais preços e a qualidade dos serviços contratados, foi criado o Sistema Centralizado de Manutenção de Veículos, posto em prática em maio passado. Com esse sistema, o estado tem evitado gastos





Maria Marta R. Weber Lunardon
Secretária de Administração e da Previdência

desnecessários ou desvios fraudulentos de recursos públicos.

Todo o procedimento é acompanhado, autorizado e registrado pelo Deto. Assim, o departamento tem nas mãos a possibilidade de confrontar dados, comparar preços cobrados com valores correntes no mercado e formar uma espécie de “prontuário” de cada veículo. Por meio desse histórico “individualizado”, é possível identificar se um carro não está indo com muita frequência para o mecânico e por que razão. Qualquer que seja o motivo, ele é logo constatado, corrigido ou impedido, pois o sistema recém-implantado permite detectar os problemas com rapidez.

Acompanhamento *online* e agilidade nos trâmites

O acompanhamento dos procedimentos do Sistema Centralizado de Manutenção de Veículos é feito *online*, via intranet, por meio de uma ferramenta desenvolvida pela Companhia de Informática do Paraná (Celepar). A equipe, por enquanto, é enxutíssima: três servidores públicos, lotados no Deto, recebem e despacham tudo via computador. Com aumento na demanda, prevê-se necessidade de mais funcionários na tarefa.

Resumidamente, os passos são os seguintes: o órgão ao qual pertence o veículo solicita a manutenção. O Deto, por sua vez, verifica se esse órgão tem recursos financeiros para os serviços pedidos, levanta em qual oficina deverá ser feito o trabalho e verifica se no contrato firmado com aquela oficina ainda há saldo (financeiro) para que os reparos sejam efetuados. Se tudo

Rigor com abastecimento

Outra medida de rigor com os gastos é o chamado Controle Informatizado de Abastecimento de Veículos. Foi implantado, de forma gradativa, no início do ano, em quatro municípios da região metropolitana de Curitiba, que concentram 3 mil das 17 mil unidades (entre próprias e alugadas) que compõem a frota oficial do estado. O sistema consiste na instalação de chips no tanque dos veículos e nas bombas dos postos de gasolina do governo estadual. Assim, toda vez que um veículo é abastecido, ficam registrados num programa de computador dados como dia, hora, quilometragem e quantidade de combustível colocado no carro.

Num próximo abastecimento, o sistema calcula automaticamente se o volume de gasolina, álcool ou diesel que foi colocado é compatível com o aquilo que seria gasto pelos quilômetros rodados desde a última abastecida. Se não for, é só partir para apuração dos motivos.

Conforme a secretária da Administração e da Previdência, Maria Marta Renner Weber Lunardon, a “profissionalização” da gestão da frota oficial não pára por aí. “A implantação dos sistemas de controle de manutenção e abastecimento vem acompanhada da renovação da frota. Os veículos que não servem mais ao governo estadual são leiloados, e o dinheiro arrecadado custeia a aquisição de novos, via pregão eletrônico. Nesse processo, exige-se garantia integral da montadora, de dois anos”, salientou a secretária.

estiver de acordo, o Deto emite um documento (chamado de SMV), que libera a ida do carro à oficina. Todo esse trâmite tem levado, em média, cinco minutos, segundo os técnicos do departamento.

Em seguida, vem a etapa mais complexa: o carro chega à oficina, que elabora um orçamento e encaminha para o Deto, que faz a análise. Se superar em 70% do valor do veículo, o serviço é negado; caso contrário, se tudo estiver certo, o Deto dá o sinal verde para o órgão responsável pelo veículo, que, por sua vez, ordena a realização dos trabalhos. O tempo para que essa fase seja concluída depende da rapidez com que o mecânico manda o orçamento e da quantidade de itens a serem reparados, uma vez que quanto mais peças para serem trocadas, mais tempo se gasta na análise dos valores cobrados.

Números do Sistema Centralizado de Manutenção de Veículos

Frota abrangida: 10.669, nos 399 municípios do Paraná, divididos em 19 pólos;
Média atual de solicitações de manutenção: 70 por dia.

Controle reduz R\$ 820 mil mensais em combustíveis

Levantamentos iniciais mostram que o Governo do Paraná tem reduzido, por mês, em 40% o consumo de combustíveis, desde que o controle informatizado de abastecimento da frota oficial foi implantado nas repartições estaduais da região metropolitana de Curitiba.

De janeiro a junho deste ano, a economia foi de R\$ 4,9 milhões aproximadamente, ou R\$ 820 mil por mês. Ainda de acordo com o levantamento, o consumo mensal no primeiro semestre deste ano, dos 3 mil carros que rodam na capital e região, foi de 550 mil litros (entre gasolina, álcool e diesel), ou 360 mil litros abaixo da previsão feita com base na média histórica (estimada) de consumo.

Além da frota pública, o gerenciamento das viagens do funcionalismo, sob a responsabilidade do Deto (por

meio da Central de Viagens), também tem se modernizado. Segundo a secretária Maria Marta Renner Weber Lunardon, todo esse processo faz parte de um pacote mais amplo, que é o de melhorar a gestão de suprimentos do estado.

“O próximo passo é investir no Departamento de Aquisição de Materiais (Deam), para a obtenção de relatórios gerenciais confiáveis sobre as licitações, a execução de contratos, aquisições com dispensa de licitação (abaixo de R\$ 8 mil), bem como sobre a qualidade dos fornecimentos e monitoramento de estoques”, afirmou Maria Marta. “Com as viagens, temos o acompanhamento dos gastos, tiramos um leque de relatórios, sobre os deslocamentos dos servidores, inclusive secretários de estado e governador.”

Números do controle informatizado de abastecimento

Frota: 3 mil veículos

Postos do governo: 10 da Polícia Militar, 1 da Polícia Civil e 2 da Seap (Deto)

Consumo mensal antes do sistema: 910 mil litros (estimativa)

Consumo mensal depois do sistema: 550 mil litros

Economia mensal das despesas: R\$ 820 mil (considerando o litro da gasolina a R\$ 1,87, o do diesel a R\$ 1,46 e o do álcool a R\$ 0,91)



A Nova Gestão Pública

ALICE VIANA SOARES

Administradora, especialista em gestão pública
e atualmente é secretária-adjunta de
Administração do Governo do Estado do Pará

A nova gestão pública surge como um novo paradigma de superação da crise fiscal e do déficit de desempenho pelo qual a administração pública mundial passou ao longo dos anos de crescimento do déficit financeiro do Estado. Historicamente, os governos se utilizaram do modelo burocrático tradicional, cujas premissas foram idealizadas por Max Weber nos idos de 1800, que concebe a burocracia como o modelo ideal de gerenciar o Estado, baseado na teoria da racionalidade, de adequação dos meios aos fins, segundo o qual o alcance da eficiência pela burocracia seria suficiente para vencer os obstáculos do Estado patrimonialista.

Esse modelo prevaleceu até 1940, quando têm início as reformas burocráticas no período que vai dos anos 40 ao início dos anos 80. Nesse período foram identificadas diversas limitações do modelo burocrático tradicional, “classificado como lento e excessivamente apegado às normas” (Abrúcio,1997), passando a administração pública por uma série de aperfeiçoamentos. Nesse contexto foram adotadas medidas de fortalecimento institucional, crescimento da atuação do Estado, redesenhos da administração pública, modernização administrativa, numa tentativa de adequação da vinculação dos meios aos fins, mas com claras identificações do esgotamento do modelo weberiano.

É no cenário de revisão do papel do Estado e de profundas críticas ao modelo burocrático tradicional, em meio a crise financeira dos anos 80, que surge um novo institucionalismo denominado de várias formas, quais sejam: nova gestão pública, gerencialismo, nova gerência pública, gerência baseada no desempenho e mais recen-

temente gestão empreendedora. Por meio da implantação desse modelo, segundo seus defensores, consegue-se aumentar a performance do setor público com ganhos de eficiência, eficácia, efetividade e maior transparência (*accountability*) na administração dos recursos públicos e na prestação de serviços à sociedade (Abrúcio,1997).

A nova gestão pública é baseada nos princípios e métodos gerenciais da administração privada, com adoção de critérios de desempenho e mecanismos de contratualização bem especificados, segundo os quais as relações hierárquicas dão lugar às relações contratuais, à orientação por resultados, à descentralização dos controles gerenciais no sentido de maior autonomia, responsabilização e flexibilização de procedimentos, bem como uma importante distinção entre as funções de formulação (*policy-making*) e implementação (*service delivery*) das políticas públicas, de forma que a alocação e a provisão dos serviços possam se desenvolver mais próximas dos cidadãos – contribuintes – consumidores. Essa lógica pós-burocrática substitui a preocupação com os controles burocráticos por maior atenção com resultados, nos quais os gestores atuariam com mais autonomia e um alto padrão de *accountability* (Rezende, 2002).

Os princípios teóricos que nortearam a nova administração pública têm origem nas teorias da escolha pública, do agente-principal, do novo institucionalismo econômico, além de aspectos contemporâneos da gestão empresarial – Qualidade Total (TQM), a nova gestão pública, constituiu a grande referência teórica que orientou os programas nacionais de reformas nos anos 90.

Enquanto a administração burocrática detinha o seu

foco nos processos e considerava a estabilidade do contexto, no qual os problemas se apresentavam de forma bem estruturada, a nova administração pública considera um ritmo bem mais acelerado, orientado para o cliente-cidadão e pelos resultados, com estrutura de organização articulada em rede, com alto grau de flexibilidade, associada ao comprometimento dos agentes envolvidos. O conhecimento e a aprendizagem na nova administração são ferramentas fundamentais para viabilizar as transformações que o modelo propõe.

Abrúcio (1995) apresenta três modelos adotados nos países mais avançados demonstrando as suas principais características:

O modelo gerencial puro teve sua principal expressão no governo britânico, cujo ponto central foi a busca da eficiência; parte do suposto de modificação da pesada estrutura

As críticas mais ferrenhas a esse modelo residem no fato de o gerencialismo puro não considerar valores como equidade e justiça, adicionada à suposta falta de politização do modelo. Pollitt (1990), apesar de reconhecer os avanços do *managerialism*, classifica-o como um “neotaylorismo”, por ser voltado à busca da produtividade e baseado no modelo de gestão privada que não considera as especificidades do setor público nos processos de avaliação de desempenho.

É nesse contexto, que surge o consumerismo, incorporando a estratégia de maior flexibilidade de gestão, qualidade de prestação dos serviços e atendimento das demandas dos cidadãos-consumidores. Nesse modelo, a descentralização constitui forte instrumento de aproximação da prestação de serviços do cidadão. O consumerismo apresenta

O *Public Service Orientation* (PSO) surge incorporando o conceito de cidadania, utilizando como princípios o republicanismo e a democracia. Eles são relativos à busca de *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, defendendo as virtudes políticas da descentralização como estratégia de respeito aos cidadãos.

Nesse modelo, o conceito de esfera pública é a base de sustentação adotada como forma de superação das intervenções particularistas, como o clientelismo e o corporativismo, que impregnam o desenvolvimento das políticas públicas na arena de discussão e atuação do poder público resgatando os ideais de participação política como meio para viabilizar transferência e aprendizagem social, constituindo-se essa participação de mecanismo de proteção dos interesses dos cidadãos, questões até então não consideradas na totalidade nos modelos gerenciais adotados.

O modelo PSO, incorporou na sua concepção elementos deles, como eficiência, transparência, avaliação de desempenho, qualidade, flexibilidade gerencial e planejamento estratégico. Entretanto, o que o diferencia dos modelos citados é a introdução dos conceitos de esfera pública, considerada como “lócus de excelência da participação e de espaço de aprendizado social dos cidadãos” (Abrúcio, 1997).

Outro importante aspecto identificado é que as políticas de descentralização assumem o enfoque de poder local, onde pela proximidade de formulação e implementação, os cidadãos teriam mais possibilidades de resolução de seus problemas e de controle da qualidade dos serviços prestados. No entanto, Abrúcio (1997) identifica esta como sendo uma das lacunas que o modelo ainda não consegue responder, em função da “complexidade do mundo contemporâneo e da democracia representativa, que não pode ser meramente substituída pela democracia direta – demandam respostas mais abrangentes e articuladas”.

Modelos da Nova Gestão Pública

Gerencialismo Puro	Consumerismo	<i>Public Service Orientation</i>
Os principais focos são os resultados econômicos associados a ganhos de eficiência-productividade.	Os focos são voltados a ganhos em efetividade e qualidade.	Os focos são voltados a equidade e <i>accountability</i> .
Conceito de cidadão-contribuinte.	Conceito de cidadão-consumidor.	Conceito de cidadania.

Fonte: Adaptado de Abrúcio, 1995.

do modelo burocrático weberiano, que para os ingleses se traduzia no modelo Whitehall, destinado ao cumprimento dos regulamentos, normas e procedimentos administrativos, onde o desempenho é avaliado como referência à observância das normas legais e éticas. O modelo gerencial puro separa a política da administração. Segundo Abrúcio, “caberia aos reformadores implantar o *managerialism* na administração pública independentemente do que ocorresse na política”, perspectiva que contradiz o próprio movimento de reforma na Grã-Bretanha, cujo apoio político segundo a literatura sobre o assunto foi fundamental para viabilizar as reformas efetuadas.

avanços significativos em relação ao gerencialismo puro, entretanto sofreu fortes críticas pelo conceito de cidadão-consumidor de serviços públicos, tendo em vista que a relação do prestador de serviços públicos com o consumidor é bem mais complexa, na medida em que não se obedece a um padrão de decisão de compra de produtos de mercado, como no setor privado, o que não ocorre com a prestação de serviços públicos, devendo o conceito de consumidor ser substituído pelo de cidadão, pois a cidadania incorpora os princípios de direitos e deveres, conforme identifica Abrúcio (1997), ao citar Politt (1990) e Stewart & Walsh (1992).

Programa de Desburocratização mobiliza servidores e sociedade

A exemplo de toda a administração pública brasileira, o Governo de Pernambuco enfrenta, hoje, um grande desafio – o de trabalhar a construção de uma gestão de excelência com base na realidade excessivamente burocratizada e voltada para si mesma. Para solucionar esse quadro, desde 2001, os pernambucanos contam com o Programa Estadual de Desburocratização e Reforma do Estado, que tem investido em ações de simplificação do serviço público, como forma de aumentar a produtividade e reduzir custo e tempo.

Dentro desse conceito, o programa elegeu três focos de atuação. O primeiro, o atendimento propriamente, com o objetivo de levar a uma melhoria contínua dos processos no chamado “Expresso Cidadão” e em postos de atendimento – sobretudo os vinculados às áreas de Educação, Saúde e Segurança.

O segundo foco é a valorização do servidor público e a conscientização de sua importância como agente das mudanças necessárias à melhoria da prestação de serviços. Por fim, está entre as diretrizes do programa, a realização de atividades produtivas, visando à redução da interferência do governo no dia-a-dia empresarial, minimizando a burocracia e facilitando a vida do cidadão (usuário e micro e pequenos empresários, em especial).

Para o secretário de Administração e Reforma do Estado, Maurício Romão, o alcance de um patamar de excelência em gestão pública, que promova a redução de sobrecargas burocráticas e formalidades administrativas, implica a construção de um espaço de troca e construção coletiva.



Zélia Mendonça
Coordenadora do Programa Estadual de Desburocratização

Por esse motivo, o programa também estimula a transformação da atitude e do comportamento dos agentes públicos para adoção de medidas desburocratizantes.

De acordo com a coordenadora, Zélia Mendonça, somente com a participação de todos os que fazem os órgãos e entidades da máquina pública estadual e com a desregulamentação do comportamento dos agentes públicos e não apenas das leis, processos e normas é que se poderá vencer o grande desafio de modernizar a gestão. Assim como focá-la em resultados, de forma transparente, participativa e indutora do controle social.

Participação no processo de reforma do Estado

A abordagem do lúdico como filosofia pedagógica tem sido uma das linhas de atuação do programa, por intermédio da utilização de arte-educadores que apresentam dois personagens criados especialmente para essas atividades – Buroclécio e Desburocláudio. Eles levam aos servidores públicos, e à sociedade em geral, reflexões sobre a participação de cada um no processo de reforma do estado.

Outra prática do programa é a realização de seminários e cursos que possibilitem ao servidor a capacitação e instrumentalização em novos métodos e técnicas de trabalho. E, principalmente, a sensibilização para a mudança.

Para isso, já foram realizados seminários diversos, com a presença de palestrantes como o diretor do Programa Nacional de Gestão Pública, Paulo Daniel de Lima. “Têm sido, ainda, ministrados cursos sobre análise de processos e avaliação da satisfação dos clientes, assim como fóruns de debates com especialistas de renome sobre temas que impactam toda a máquina pública”, descreveu Zélia Mendonça.

As escolas públicas estaduais também foram envolvidas nesse processo. A Secretaria de Administração e Reforma do Estado, em parceria com a Secretaria de Educação e Cultura, promoveu concurso de redação sobre desburocratização para alunos do nível médio e normal. A seleção contou com a participação de 243 alunos e professores de 60 escolas públicas, tanto da capital como do interior.

A promoção teve como objetivo estimular a reflexão sobre as possibilidades e avanços que a des-



burocratização acarreta e ainda desenvolver a capacidade de expressão escrita e de sistematização do pensamento dos alunos.

Com o tema “Do sonho à ação: o jovem cidadão contribuindo para desburocratizar o serviço público de Pernambuco”, os estudantes mostraram a importância da participação de cada membro da sociedade no processo de construção de um estado mais ágil e efetivo no atendimento às necessidades dos seus cidadãos. “Por intermédio da redação, os alunos expuseram suas expectativas sobre os serviços públicos e deram sugestões para melhorá-lo”, enfatizou Zélia Mendonça.

Em Pernambuco a Rede PE-Multidigital integra transmissão de dados, voz e imagem

O Governo de Pernambuco vai operar uma solução de rede em que integrará os serviços de transmissão de dados, voz e imagem denominada Rede PE-Multidigital, uma alusão a uma estrada estadual digital, com pontos de acessos em todos os municípios do estado, incluindo ainda as capitais Brasília e São Paulo.

Por meio desta rede, a administração pública estadual de Pernambuco disponibilizará para todas as suas unidades serviços de telecomunicações agregados à informática. Com a execução desse projeto, o governo pretende promover uma economia anual de 10% dos gastos nesse segmento, cerca de R\$ 3.9 milhões, acrescentando inúmeras facilidades não disponíveis no modelo atual praticado.

Ao final dos 48 meses, o governo deve contabilizar

no mínimo R\$15.6 milhões de redução de custeios em teleinformática. A implantação desse projeto, que está em fase de licitação, permitirá uma política de gestão integrada, assegurando alta qualidade tecnológica, atendimento uniformizado para todos os usuários, racionalização de recursos e serviços e economia de escala com preços abaixo dos praticados no mercado – aspecto este de alta relevância para o desenvolvimento de ações de Governo Digital.

Ação pioneira

Pernambuco desponta com uma ação pioneira no setor público ao realizar a contratação de serviços altamente especializados. No estado, o governo fez a opção por contratar serviço em vez de investir em infra-estru-

A contratação do serviço da PE-Multidigital contempla os seguintes serviços:

12 salas de Vídeo-Conferência a serem instaladas em 10 municípios, das quais três em Recife, para atender prioritariamente às áreas de educação, saúde e defesa social, permitindo programas de capacitação contínua para funcionários, racionalizando deslocamentos de instrutores e de treinandos;

50 Espaços Cidadania compreendendo as ações a ser desenvolvidas pelo Governo de Pernambuco, em articulação com os mais diversos setores da sociedade, visando à cidadania digital, em especial, por meio da promoção da inclusão digital, constituída de ações para a capacitação dos indivíduos para a vida no mundo digital e para a garantia de acesso universal aos meios digitais com o objetivo de ampliar o controle social;

2 Expressos Cidadãos com capacidade para 50 mil atendimentos/mês a ser instalados nos municípios de Caruaru e Petrolina;

Central de Gerência da Rede a ser instalada no prédio adquirido para instalar a Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI) no bairro do Recife Antigo compondo um ambiente de DataCenter, ampliando assim o número de empresas embarcadas no Porto Digital. Essa gerência tem como finalidade realizar a gestão integrada, mediante implantação de um sistema de informações gerenciais, capaz e suficiente de permitir a formulação e a tomada de decisões pelo governo no que se refere ao acompanhamento e controle de despesas na área de voz e comunicação de dados;

Internet de alta velocidade indo de 100 Mbps até 1 Gbps;

Links dedicados (indo de 64 Kbps até 10 Mbps) para atender com alta qualidade 2.840 unidades públicas distribuídas em todos os municípios pernambucanos sem distinção entre região metropolitana e interior;

Centrais telefônicas (mais de 500) de última geração suportando 19 mil ramais com aparelhos analógicos, digitais e IP, tudo isso integrado a novas e modernas aplicações de consultas diretamente via chamada telefônica.

tura. Dessa forma, não foram comprometidos recursos do Tesouro em equipamentos de grande complexidade e de atualização constante. Além disso, os serviços serão requisitados pelo uso de práticas de governança, com base em padrões pré-estabelecidos.

A motivação dessa iniciativa advém da necessidade de gerir custos, atualmente na casa de 39 milhões/ano, e otimizar o uso de telecomunicação (telefonia e de internet) na administração pública, onde são registrados altos custos de utilização, sem um sistema de gerenciamento e funcionalidades especiais.

“Na prática, estamos tratando de um serviço conhecido como rede convergente, na qual um único acesso-dedicado (*link*) proverá, de forma integrada, ao seu ponto-cliente (órgãos públicos) os serviços de telefonia e de internet. O mais importante é que toda comunicação de voz de um órgão público a outro não será cobrada, eliminando assim os custos referentes ao tráfego-intra-governo”, explica Mônica Bandeira, gerente do Programa Governo Digital.

Segundo a gerente, o cidadão, por sua vez, não pagará mais custos de tráfego interurbano, pois, como está previsto um Ponto de Acesso Multidigital (PAM) em cada município, quando alguém fizer uma chamada para unidades da administração pública, não importando a localidade de origem e de destino, somente pagará tarifa de tráfego-local.

Processo transparente

Todo o processo para estruturação do projeto teve como marca principal a transparência. Durante dois anos foram realizados eventos específicos para divulgar a intenção do projeto (antepro-

jeito) e assim, o governo estadual ouviu de forma estruturada mais de 20 empresas, que apresentaram contribuições diversas à equipe técnica sobre as possíveis e mais modernas soluções de mercado.

Essas contribuições estão materializadas nas especificações técnicas integrantes do atual projeto básico, que por sua vez foi republicado na forma de edital de seus anexos em modalidade de consulta pública em dezembro/2004, janeiro/2005 e em abril/2005. A divulgação teve abrangência nacional via internet e demais meios tradicionais, além de apresentações em eventos específicos da área.

Para contratação dos serviços foi estimado o valor máximo de R\$ 140 milhões, incluindo nesse total R\$ 5,9 milhões, referentes às obras de reforma do prédio da Agência de Tecnologia de Informação (ATI), o qual abrigará a Gerência da Rede, ambiente operacional equivalente a um NOC (Network Operation Center).

Para o secretário-executivo de Modernização da Gestão e Governo Digital, Joaquim Castro, com a PE-Multidigital será possível estabelecer um modelo de gestão de telemática que ofereça um sistema de informações gerenciais para tomada de decisões por parte do Governo do Estado, bem como acompanhamento das despesas na área de telefonia e comunicação de dados.

Fóruns aproximam gestores da capital e interior



Realizado desde 2003, o Fórum Estadual de Gestores Públicos tem obtido resultados positivos para o governo do Piauí. No evento, os gestores do interior trocam informações, experiências de trabalho, recebem orientações e têm a oportunidade de levar diretamente aos secretários e diretores de órgãos as suas principais reivindicações. Em dois anos ocorreram 23 fóruns e, até o final de 2005, realizar-se-ão mais 16, envolvendo gestores das 11 microrregiões do estado.

Esses eventos são promovidos pelo gabinete do governador do Piauí, Wellington Dias, por intermédio da Superintendência de Gestão Governamental e das secretarias da Administração e Planejamento e Controladoria Geral do Estado. Contam, ainda, com o apoio de outros órgãos, entre eles a Coordenadoria de Comunicação Social e secretarias da Educação e de Governo.

O objetivo da iniciativa é promover o intercâmbio entre todos os gestores públicos estaduais e buscar

soluções para compartilhar entre os diversos setores públicos da capital e interior. Por isso, nos fóruns, os representantes do governo falam sobre a realidade local, relatando dificuldades e sugerindo melhorias.

Outro ponto positivo é que nesses eventos são repassadas sempre as últimas informações sobre as ações governamentais na microrregião e no restante do estado. “Trata-se de uma forma de unificar o discurso, evitar o isolamento e fortalecer o trabalho dos gestores nos municípios”, comentou um dos coordenadores, Raimundo Pereira de Sousa Filho, diretor da Secretaria da Administração.

Na opinião da secretária da Administração, Maria Regina Sousa, os fóruns servem para que os gestores se conheçam, sejam uma equipe de governo e pratiquem a solidariedade, pensando em ações de forma conjunta. O interesse dos gestores é visível e, a cada evento, o número de participantes tem aumentado. O último, realizado em Valença (a 210 km de Teresina) contou com a participação de 158 pessoas de 15 municípios.

CAPEMI

**Uma prova de que
precisamos correr atrás
de nossos sonhos.**



Há 45 anos atrás, algumas pessoas de visão já percebiam o quanto era necessário a sociedade se mobilizar para amparar os mais carentes. E criaram a **CAPEMI**, uma empresa que nasceu para manter uma obra social.

Este sonho cresceu e frutificou. Em 2004, o Instituto Capemi de Ação Social destinou R\$ 29 milhões para o amparo de mais de 100 mil pessoas, em todo o país, que vivem abaixo da linha de pobreza.

Este trabalho só é possível graças a pessoas como você que adquirem o Plano **MAIS VIDA** da **CAPEMI**.

Este Plano Previdenciário garante futuros: o seu, o de sua família e o de milhares de pessoas muito carentes.

Faça como a **CAPEMI**. Aposte no amanhã.

Porque sonhar é preciso. E realizar o sonho é fundamental.



Capemi

PREVIDÊNCIA • SEGUROS

Alô Capemi: 0800 723 3030
www.capemi.com.br

Programas diversos tornam administração mais eficiente, ágil e qualificada

No Rio Grande do Norte, a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (Searh) tem se destacado, nos últimos tempos, na concretização de ações diversas para desenvolvimento do setor público estadual, contribuindo para torná-lo mais eficiente, ágil, eficaz e qualificado por meio do uso intensivo da Tecnologia da Informação (TI). Entre essas ações destacam-se a Infovia do estado, implantada no ano passado, e o projeto Rede GovernO Digital, entre outras.

O uso da TI no governo estadual tem sempre como foco a satisfação do cidadão. Motivo pelo qual o objetivo dos programas implementados é assegurar padrões de atualização e de compatibilidade; definir normas e padrões quanto à aquisição de produtos e serviços de TIC; utilizar ferramentas de *software* livre e capacitar recursos humanos.

Infovia

No que concerne à implementação de uma infraestrutura adequada, a Infovia, implantada em 2004 em Natal, representa avanço nos processos de trabalho. Com a nova tecnologia, a capacidade de transmissão de dados cresceu em torno de 545% (6,6 vezes) e, ainda, permitiu uma redução no custeio mensal de cerca de 25%.

O projeto Rede GoveRNo Digital também se enquadra nesse contexto e apresenta-se como suporte tecnológico à inclusão digital e promoção do Governo Eletrônico. Por meio desse serviço, os órgãos vinculados ao Poder Executivo da Administração Pública Estadual, distribuídos pelos recantos do estado, serão integrados na mesma rede de comunicação.

A rede, que estará implementada até dezembro, também promoverá, nos 167 municípios do Rio Grande do Norte, a interligação de escolas, prefeituras e instituições públicas estaduais, além de propiciar a implantação de salas de videoconferência e de TV executiva.

Outra medida da secretaria que vem trazendo benefícios para o serviço público é a desativação do uso da Plataforma Mainframe, que representa um marco histórico para a administração pública do RN. Após 28 anos de utilização desse serviço, os sistemas de informação processados na mencionada plataforma tecnológica foram migrados, em julho passado, para uma solução aberta, com expressiva atualização tecnológica.

Exemplo disso é o Detran/RN, que, no âmbito nacional, é o primeiro a oferecer o sistema de Registro Nacional de Veículos Automotores (Renavam), desenvolvido por equipe interna (não terceirizada) e operacionalizado em baixa plataforma.

De acordo com dados da secretaria, a decisão de desativar a Plataforma Mainframe levará o estado a uma economia de, aproximadamente, R\$ 3 milhões ao ano – recursos que, até então, eram destinados para licenças na alocação do mainframe.

Software livre

As abordagens referentes ao uso de *software* livre, na busca de soluções abertas e seguras para a administração estadual com o intuito de atender às suas necessidades de *software* a custos inferiores e com independência tecnológica, também estão presentes no elenco de atividades desenvolvidas pela Searh.

Tanto é que o governo do RN tem tido economia anual de R\$ 300 mil com a utilização de *softwares* proprietários, por exemplo, em plataforma Windows. Esse valor vem sendo direcionado para programas de capacitação para os servidores públicos.

Também consta entre as ações o curso de pós-graduação em Gestão da Tecnologia da Informação. Em execução desde março passado, previsto para terminar em março de 2006, o curso é oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e tem a proposta de tornar a administração estadual mais eficiente, por meio da formação de alto nível de gestores de tecnologia da informação (TI). Enfatiza não apenas o conhecimento em TI como também a formação na área de estratégia empresarial e negócio governamental.

Todas as ações que vêm sendo implementadas pela secretaria estadual corroboram a proposta da nova gestão pública, em que se requer que a TI contribua para tornar a administração pública mais transparente e orientada para o cidadão, como forma de oferecer aos dirigentes públicos mais informações e de melhor qualidade.

Missão da Searh

Formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, patrimoniais, materiais e da tecnologia para dotar o governo do RN dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade, para os seus cidadãos.

Visão da Searh

Ser reconhecida como organismo estruturante da administração pública direta do estado do Rio Grande do Norte.

Projetos estruturantes da Searh

- Projeto Qualidade de Vida
- Escola de Governo
- Plano de Cargos, Carreiras e Salários com avaliação individual de desempenho
- Reestruturação física da Searh
- Inclusão Digital de Servidores
- Software Livre
- Projeto de Padronização e Automação de Processos Administrativos

Destaque para experiência participativa no planejamento estratégico

O novo planejamento adotado pelo Governo do Rio Grande do Norte considerou, como premissa básica, a criação de oportunidades de participação direta de todos os setores da Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos, Searh, no processo. O motivo disso foi o fato de o governo estadual ter entendido que, embora se trate de um projeto de planejamento, desde a primeira hora, o trabalho consiste em lidar com pessoas – a atividade mais desafiante do administrador público.

Por conta disso, a secretaria iniciou o trabalho a partir da mobilização de todos os servidores, com o intuito de gerar um alto nível de comprometimento, com base no conceito de que planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão, e com a visão de que tal planejamento direciona com racionalidade a aplicação dos recursos disponíveis, visando a atingir determinados objetivos,

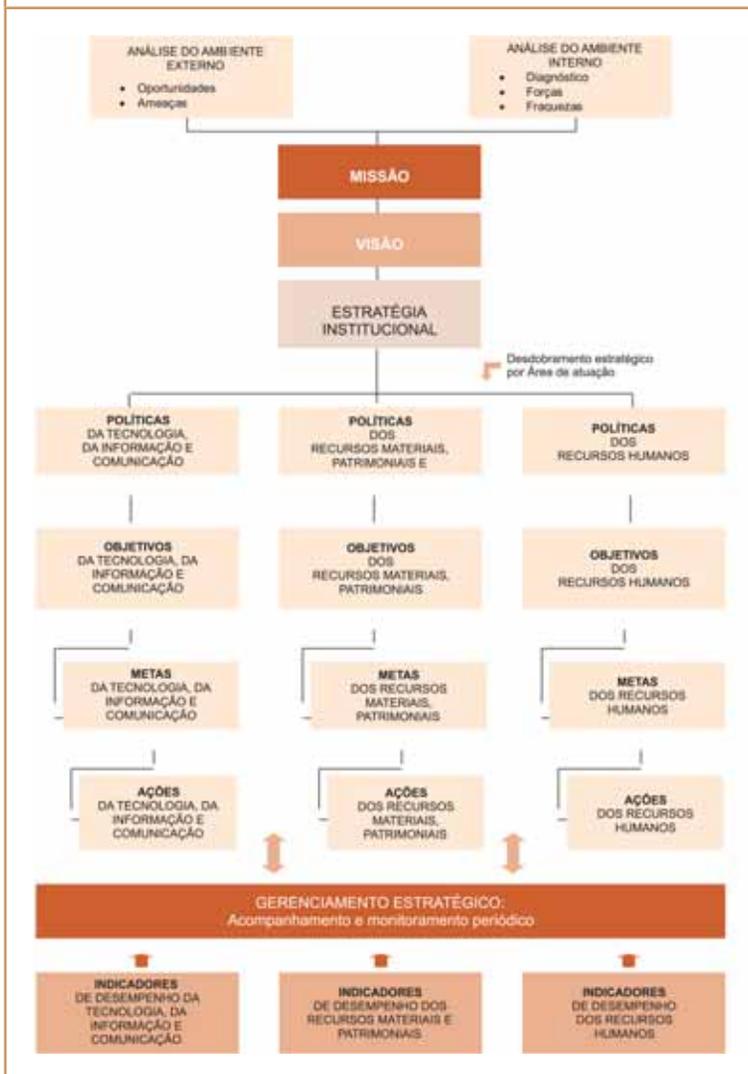
metas e ações a curto, médio e longo prazos. Isso permite o estabelecimento de uma rota comum, com o conhecimento das dificuldades e das potencialidades do ambiente.

Diagnóstico

O processo de planejamento estratégico da Searh está estruturado em dez etapas principais, organizadas numa seqüência lógica e abrangendo todo o período definido. O ponto de partida do trabalho foi um diagnóstico participativo amplo e detalhado da secretaria.

O trabalho exige, ainda, a participação direta de todos os atores envolvidos na atividade funcional, pois consiste em uma ferramenta de gestão por natureza interativa. Integram a estrutura específica do plano a análise do ambiente, a redefinição da missão, a escolha da macro-estratégia e um desdobramento nas principais áreas de atuação da Searh. Estabelece, por fim, um conjunto de indicadores institucionais, necessários para verificar o grau de eficácia do plano.

Destacam-se, no trabalho, duas inovações. Primeiro, a realização do planejamento de modo participativo, quando envolveu indistintamente todos os servidores em sua construção. Em segundo lugar, a criação de indicadores de desempenho, a serem implantados com o objetivo de ajudar a definir parâmetros que possam orientar o gerenciamento como balizador do processo decisório e para prover uma alocação racional dos recursos.





RIO GRANDE DO SUL

Secretaria da Administração permuta imóveis com o Banrisul

Entre as unidades, encontram-se prédios da extinta Caixa Estadual

A Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH) vai permutar diversos imóveis com o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), em vários municípios, ainda este ano. A troca é necessária, pois desde que o banco incorporou as agências da extinta Caixa Estadual, em 1998, o estado utiliza imóveis do Banrisul para funcionamento de órgãos públicos, assim como o banco usa prédios do governo. A SARH, por intermédio do Departamento de Patrimônio do Estado (Deape), passará para o nome do Banrisul 24 unidades e receberá seis, mais cerca de R\$ 7 milhões de ressarcimento, em razão do menor número de imóveis.

Segundo o secretário da Administração, Jorge Gobbi, a permuta foi estabelecida na Lei 12.302, de 30 de junho de 2005, e é necessária a regularização da situação; as escrituras formalizando as transferências devem estar finalizadas em 30 dias. Gobbi ressalta que um dos prédios que se tornará de propriedade do estado é o da Defensoria Pública, situado na rua Sete de Setembro, no centro de Porto Alegre. Já o Banrisul ficará com algumas unidades do edifício Pampa (esquina das ruas Andradas com Dr. Flores), também no centro de Porto Alegre, e que já foi sede da Caixa Estadual. Gobbi explica, ainda, que haverá permuta em municípios do interior do estado, como Passo Fundo, situado a 300 quilômetros da capital; São Francisco de Paula, na serra gaúcha; e Viamão, que fica na grande Porto Alegre.



RORAIMA

Modernidade na gestão pública

Desde o final de 2004, Roraima vem realizando uma moderna gestão pública, calcada na observação de especificidades das relações institucionais do estado com a sociedade e na adoção de novas práticas de ordenamento legal, organizacional e funcional, de forma a levar a melhorias diversas.

O governador, Ottomar de Sousa Pinto, criou no estado o Programa de Reforma Organizacional, Administrativa e Gerencial do Estado – o Proage Roraima. Trata-se de extenso conjunto de iniciativas que têm, como diretrizes principais, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Considerado prioridade na agenda estratégica do governo estadual, o programa possui, ainda, caráter pró-ativo.

A modelagem, por camadas, do Proage Roraima contempla um arcabouço legal lastreado na base constitucional vigente, na revisão dos diplomas atuais e, principalmente, na elaboração de novas leis e decretos. Na prática, o trabalho se fixa na concepção, organização e implantação de estruturas e processos de trabalho associadas às atribuições e atividades de responsabilidade direta do Poder Executivo. E, no núcleo, concentra-se em sistemas corporativos e manuais de procedimento operacional.

Como princípio de moderna gestão pública, o programa também atua de forma articulada com a sociedade e integra a ação governamental, enquanto preconiza supervisão e fiscalização como responsabilidade das secretarias estaduais e dos gestores diretos. Além disso, fortalece mecanismos de monitoramento e ava-

liação de resultados e impactos, via satisfação dos cidadãos, como parte da estratégia de comunicação institucional integrada do governo estadual.

Excelência

O principal foco do Proage Roraima é a excelência dos serviços públicos. Motivo pelo qual quatro vertentes compõem o processo de intervenção organizacional. Primeiro a Educação, eminentemente corporativa, na qual se busca profissionalização e valorização do servidor público. O segundo é Assistência, uma vez que benefícios diretos e indiretos voltam-se à atração e retenção de talentos humanos participativos, motivados e comprometidos.

Já em relação à Modernização, eficiência, eficácia e efetividade compõem o mote principal para a gestão de qualidade nos insumos, processos, resultados e impactos. E, por fim, na Comunicação, transparência, compartilhamento de informações e ética são os ingredientes do endomarketing e da gestão do conhecimento.

Debatidas, aperfeiçoadas e aprovadas na Assembléia Legislativa, e agora sancionadas, a Lei de Diretrizes e Bases da Administração Pública Estadual e a Lei de Reorganização Administrativa do Estado dão sustentação e flexibilidade à modernização de Roraima.

Com os dois textos, resguardados princípios constitucionais, são mantidos os compromissos de revitalizar o serviço público, moralizar a administração, restabelecer a confiança nos governantes, dirigentes e agentes e recuperar a auto-estima da população.



SANTA CATARINA

Sistema inova gestão de Recursos Humanos

A busca permanente pela melhoria da gestão pública é um dos maiores desafios da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina. Para garantir a transparência e a agilidade dos procedimentos administrativos, em março de 2006 terá início a implantação do novo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). A utilização do SIGRH permitirá a qualquer servidor catarinense ter acesso a dados funcionais por meio de um portal da internet.

Pelo modelo antigo, os funcionários admitidos em caráter temporário – e aqueles não concursados – não dispunham desse recurso. Além de dinamizar procedimentos, o permanente esclarecimento faz parte da política de valorização do servidor público estadual, que pode conhecer melhor os instrumentos que regem sua vida funcional.

De acordo com o secretário de Estado da Administração, Marcos Vieira, o sistema atual – criado pelo Centro de Informação e Automação do Estado de Santa Catarina (Ciasc) em 1988 – está superado. Com o tempo cresceram as demandas, a tecnologia avançou muito e o sistema deixou de atender às necessidades de operacionalização e administração dos recursos humanos.



Marcos Vieira
Secretário de Estado de Administração

Todas essas deficiências devem ser sanadas pelo novo SIGRH, que está sendo desenvolvido pela empresa Politec, com a coordenação do Grupo de Trabalho criado pela Portaria Conjunta nº 13/04 das Secretarias da Administração, de Planejamento e Gestão e da Fazenda. Entre as atribuições da Politec estão a elaboração do projeto de arquitetura do Sistema e da estrutura de *hardware*, o planejamento e desenvolvimento dos módulos do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, o treinamento de pessoal e a assistência técnica após a implantação.

Trabalho em etapas

O planejamento prevê que o novo modelo seja implantando em duas etapas. A primeira, cujo lançamento está previsto para março de 2006, marca a extinção definitiva do antigo sistema, ampliando e completando todas as rotinas existentes. A segunda fase, com implantação prevista para março de 2007, terá o objetivo de incluir as funcionalidades não existentes no atual sistema.

Para explicar aos servidores as utilidades do novo sistema, a Secretaria da Administração elaborou publicação específica, na qual divulga também o cronograma de implementação. O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos é a aplicação prática dos objetivos previstos na Lei Complementar 284, que estabelece o novo modelo de gestão para a Administração Pública Estadual.

O governo estadual implantou a Descentralização Administrativa baseada na estrutura composta por 30 Secretarias e Conselhos de Desenvolvimento Regional e orçamento regionalizado. A LC 284 foi sancionada em 28 de fevereiro de 2005 e visa a descentralizar e desburocratizar os serviços oferecidos pelo Governo de Santa Catarina.

SEA acompanha evolução tecnológica

Antes de 1988, havia uma grande dificuldade por parte do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Administração de Santa Catarina de obter dados atualizados e precisos de seus servidores. Além disso, a inexistência de concessão automática de benefícios e o desencontro de informações eram outros obstáculos para a execução de uma boa gestão de recursos humanos no estado. A solução para resolver esses problemas foi criar um sistema integrado que pudesse saná-los. Como resultado do trabalho iniciado em 1988, surgiu, quatro anos depois, o Sistema de Recursos Humanos (SIRH).

O SIRH foi considerado um dos melhores sistemas em uso no país, mas, com a inovação tecnológica, tornou-se obsoleto. E é justamente para melhorar o SIRH que em março de 2006 será lançado o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

Administração implanta medidas de resgate da política salarial

Desde julho passado, os servidores públicos estaduais de Sergipe podem contar com um calendário especial que traz a previsão mensal da data para recebimento dos salários e a garantia de que o valor será pago dentro do mês trabalhado. A medida é consequência do atual Plano de Gestão e Metas do governo sergipano, implementado pelo atual governador, João Alves Filho, em 2003.

Segundo o secretário de Administração, Mendonça Prado, a implantação do calendário corresponde a anseio antigo dos funcionários públicos daquele estado e é uma meta perseguida pelo governo, nos últimos 30 meses, selando uma espécie de compromisso com os servidores. “É uma prova incontestável de respeito e carinho para com os operários do serviço público eficiente e de qualidade em Sergipe”, destacou Prado.

Para atingir esse patamar, o governo de Sergipe precisou adotar medidas rígidas de gestão e transparência, bem como aquisição de produtos e serviços para a máquina

administrativa. Dentre as principais, destacam-se a implantação de sistema de Centralização de Compras, por meio do pregão eletrônico do ComprasNet. Apenas no primeiro ano de funcionamento, o serviço proporcionou aos cofres públicos uma economia de quase R\$ 80 milhões em compras, possibilitando o resgate da dignidade aos salários-base de 100% do funcionalismo.

“O servidor público sergipano é testemunha de que até janeiro de 2003 os salários-base do estado eram de apenas R\$ 151,00, tendo evoluído – nos últimos dois anos e sete meses – para a equiparação ao salário mínimo nacionalmente vigente no país – R\$ 300,00. No estado, não se permitiu que funcionário algum ficasse relegado à estagnação salarial e à revelia da legislação e das remunerações praticadas pela economia”, enfatizou o secretário.

Outro exemplo de cuidado foi a implantação da centralização dos transportes em serviços de rádio-táxis. Somente na Secretaria de Administração, foram reduzidas



Mendonça Prado
Secretário de Administração

em até 50% as despesas com combustíveis, manutenção e reposição de peças automotivas, associadas à garantia do uso dos veículos públicos.

Limitações da LRF

Ainda assim, o governo reconhece que, limitado pelo rigor da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o salário-base de R\$ 300, igual ao salário mínimo nacional, ainda não é o ideal e não atinge os anseios e necessidades dos servidores. Mas não pode deixar de registrar que é um grande passo para a correção das inúmeras distorções antes existentes.

Um bom exemplo foi a equiparação do soldo militar, que em Sergipe passou quase uma década estagnado no valor de R\$ 98. Com o esforço da atual administração, o servidor militar conseguiu igualdade de direitos aos demais funcionários estaduais. O atual sistema

de gestão também contemplou outras categorias, com reajustes salariais que variaram entre 4% e 15% somente em 2005.

O governo sergipano trabalha, ainda, para converter suas restrições financeiras por meio de uma política unificada, por intermédio da Escola de Governo e Superintendência de Recursos Humanos, onde investe em capacitação e na profissionalização contínua dos servidores. Além disso, passaram a ser disponibilizados *on line* os contracheques de todos os servidores ativos, o que garante o melhor gerenciamento da folha de pagamento.

Outras iniciativas previstas para os próximos meses são a revisão do Estatuto do Servidor Público do Estado de Sergipe e a elaboração e criação do Manual do Servidor e do Cartão do Servidor, além da implantação de um novo Centro de Atendimento ao Cidadão.

Plano de metas prioriza ensino de melhor qualidade

O plano de metas estabelecido pelo governo de Sergipe, visando à elevação da qualidade do ensino público e ao resgate da política salarial dos funcionários públicos, premiou 1.364 educadores da rede estadual que se submeteram ao processo seletivo – denominado Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho (Saped). Esses profissionais foram contemplados pela primeira vez na história do magistério público sergipano com o pagamento extra de gratificação natalina, o 14º salário.

O Saped, implementado pela Secretaria de Estado da Educação, integra a política de valorização de professores visando a diagnosticar o Sistema Estadual de Educação.

De acordo com o secretário da Educação, Lindbergh Gondim de Lucena, o trabalho faz parte do propósito de promover investimentos na área educacional. “Hoje os países com maior êxito são aqueles que destinam à educação, à pesquisa e ao conhecimento seu capital social, garantindo às novas gerações qualidade de vida”, afirmou.

Durante solenidade do programa, em junho passado, o governador João Alves Filho disse que estava “vivenciando um dos dias mais felizes do governo”. Segundo Alves Filho, é grande a satisfação de reconhecer as ações dos professores das escolas públicas sergipanas, “que têm informações e saberes semelhantes aos das escolas privadas”.

O governador também citou vários programas realizados pela secretaria de Educação, como o “Se

Liga e Acelera” (em parceria com o Instituto Ayrton Sena); o Programa de Qualificação Docente (formação em nível superior) e o Pré-Universitário (implantado em 14 cidades e com perspectiva de expansão para mais 25); entre outros. E encerrou sua fala destacando que foi convidado pelas Organizações das Nações Unidas (ONU), por intermédio da Unesco, para ministrar palestra sobre o Programa Sergipe Cidadão, voltado para erradicação do analfabetismo no estado, em função dos bons resultados alcançados.

A próxima etapa do Saped ocorrerá em dezembro e o programa já conta com a adesão de 84% dos educadores do estado. Para a professora Jeane Lima dos Santos, da Escola Estadual Rosa de Nascimento Freire (DRE'8), “a ação representa um estímulo para que a categoria dos professores repense suas práticas, introduzindo inovações educacionais que possam transformar a sociedade”.

Já a professora Juciara Lima Santana, da Escola Estadual Cícero Bezerra (DRE'9), enfatizou que “a partir de agora, os professores estarão mais incentivados para ensinar e criar novas metodologias em sala de aula”.

Segundo, ainda, a professora Mônica Soares Souza, do Colégio Estadual Fernando Azevedo (DRE'5), “é importante avaliar o desempenho do professor para que os objetivos educacionais sejam atingidos e que os alunos sejam beneficiados”.

Aperfeiçoamento do quadro de funcionários

O governo sergipano continua realizando os estudos necessários para o aperfeiçoamento da tabela de todo o quadro, dentro do objetivo de recuperar o poder aquisitivo dos funcionários, conforme destacou o secretário de Administração, Mendonça Prado. O secretário também explicou que a administração estadual tem implementado um modelo de gestão que prima pela eficiência e visa à redução acentuada dos gastos públicos.

“Com base nessa estratégia, o estado instituiu os procedimentos licitatórios na modalidade de pregão eletrônico, proporcionando uma economia que atinge, em alguns casos, o impressionante índice de 40%. Nessa mesma linha, passamos a celebrar contratos corporativos que, em razão da otimização do sistema, permitem a diminuição considerável da despesa pública”, afirmou. Outra novidade é a substituição da frota de veículos a álcool e a gasolina por carros movidos a gás natural, que têm um custo bem inferior.

De acordo com Mendonça Prado, o empenho do governo para diminuir as despesas públicas tem como

objetivo utilizar os resultados em investimentos e políticas de desenvolvimento para Sergipe. “Nessa concepção, evidencia-se o cumprimento de metas que estabelecemos para a construção de uma política salarial decente”, disse, ao revelar que quatro categorias salariais receberam aumentos diferenciados.

As ações também envolvem a realização de vários concursos públicos em Sergipe, desde 2003, tais como os de procurador do estado e magistério público. Também se encontram em fase de procedimentos administrativos os concursos para defensor público, delegado de polícia, policial militar e outras categorias no setor de saúde, a serem realizados em breve.

Como resultado, o governo contabiliza a nomeação, até o momento, de aproximadamente 1.700 novos funcionários. Segundo o secretário, em Sergipe há, atualmente, 53 mil servidores públicos, sendo que o custo das folhas dos três poderes soma-das atinge a cifra dos R\$ 80 milhões e obedece fielmente ao que determina a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Fim de distorções nas folhas de policiais civis e militares

O aumento concedido aos policiais militares no atual governo sergipano elevou o soldo da categoria para R\$ 300,00. Também a remuneração final do soldado – que atua no combate à criminalidade – subiu para R\$ 1.025,00. A medida resgatou uma antiga distorção do estado observada nessas categorias.

Segundo o secretário de Administração, Mendonça Prado, vários foram os ganhos dos policiais na atual gestão. “O principal deles foi a efetivação de uma política salarial correta, que tem como objetivo fundamental a valorização do servidor. Afinal, não podíamos admitir que o comprovante de vencimentos de um militar continuasse sendo composto por mais de vinte gratificações imperceptíveis, incidindo sobre um soldo diminuto”, afirmou.

Mendonça Prado esclareceu que houve uma variação de índices, em função de algumas prioridades preestabelecidas. “O soldo de um soldado era de R\$ 98,00 e sobre ele incidiam inúmeras gratificações pouco representativas, que constituíam uma remuneração na ordem de R\$ 860,00. Já em relação às gratificações, o estado as consolidou, preservando apenas três”, disse, ao ressaltar que os reformados, que anteriormente não eram beneficiados com os reajustes, agora passaram a ter melhorias significativas em seus proventos.

Como a carreira militar se caracteriza pela hierarquia, vários índices foram consignados, visando a uma melhor adequação da remuneração de praças, graduados e oficiais. Em alguns casos, o reajuste atingiu a casa dos 26%. “Os policiais civis foram contemplados com um aumento de, no mínimo 15%, e no caso dos escrivães de polícia, atendemos a uma antiga reivindicação, que foi o reenquadramento deles”, reforçou.

Secretaria investe em ações de valorização do servidor



Eugênio Paccelli de Freitas Coelho
Secretário de Administração

O Tocantins tem realizado, nos últimos anos, processo de consolidação institucional e operacional de suas políticas públicas, no qual procura priorizar a valorização dos servidores. Segundo informações do secretário de Administração, Eugênio Paccelli de Freitas Coelho, esta é uma das grandes bandeiras do governo estadual, por entender que o êxito da sua missão prescinde necessariamente de uma estrutura de pessoal preparada, competente e eficaz para a consecução dos seus objetivos.

Nesse contexto, a Secretaria da Administração (Secad) tem atuado de forma estratégica, agindo como órgão articulador, aglutinador e proponente de políticas voltadas à melhoria do desempenho funcional da máquina administrativa. Os procedimentos já estão se fazendo sentir, segundo o secretário, por meio de impactos positivos externados pela sociedade em relação à gestão pública do Tocantins.

Capacitação

Dentre as ações destaca-se o Programa Gestão do Conhecimento – “TO Valorizado”. Trata-se de parceria entre governo estadual e a Fundação Universidade do Tocantins (Unitins) voltada para capacitação funcional. Utilizando a modalidade telepresencial disponibilizada pela Unitins em 116 municípios, a Secretaria de Administração capacitará, até dezembro, mais de 40 mil servidores estaduais com o curso “Excelência no Atendimento e nas Relações de Trabalho”.

As aulas serão ministradas via satélite para as mais de 1.100 telessalas da Unitins, que são equipadas com aparelho de televisão e videocassete. A modalidade telepresencial representa economia, interatividade, flexibilidade, democratização da política de capacitação, além de facilitar o acesso aos novos conhecimentos.



Outra novidade é a reestruturação da Unidade de Capacitação Funcional, onde são realizados eventos de capacitação para os níveis estratégico, gerencial e operacional do Poder Executivo. Também está sendo adquirido um novo Sistema de Gestão de Pessoal do Poder Executivo, por intermédio de convênio firmado entre o estado e o Banco do Brasil – o que permitirá a interligação, via *web*, entre todas as Unidades Gestoras de RH do Estado.

O Tocantins realizou, ainda, ao longo do período, ações como modernização da gestão previdenciária, realização do concurso público para o Quadro Geral do Estado (que ofertou mais de quatro mil vagas) e implementação dos Planos de Cargos, Carreiras e Subsídios para servidores do Quadro Geral, Magistério, Polícia Militar, Polícia Civil, Procuradores Públicos, Defensores Públicos, Fisco e Saúde. Com isso, o estado reestruturou cargos e redefiniu as suas atribuições, tornando mais claro o papel a ser desempenhado pelos servidores.

Estado ganha novo sistema de gestão pública e de pessoal

O Governo do Tocantins, por meio da Secretaria da Administração, iniciou a implantação de um novo sistema de gestão pública e de pessoal, que deverá ser concluído em 12 meses. A adoção do novo sistema teve custo zero para o estado, pois foi totalmente patrocinado pelo Banco do Brasil.

O convênio, no valor de R\$ 12 milhões, foi firmado em julho, pelo governador Marcelo Miranda e pelo vice-presidente da instituição, Ricardo Alves da Conceição. Beneficiará, além do governo estadual, as 139 prefeituras do Tocantins com licenças de uso de aplicativo de gestão municipal, para que possam informatizar todo o processo administrativo, financeiro e contábil.

O novo sistema proporcionará maior confiabilidade no processo de confecção da folha de pagamento e interligará todos os setoriais de recursos humanos da administração pública à Secad. “Ele é 100% seguro”, afirmou o secretário estadual da Administração, Eugênio Pacceli de Freitas Coelho.

De acordo com Coelho, o serviço proporcionará uma drástica redução do volume de papel e possibilitará, aos setoriais de recursos humanos, maior eficiência na resolução de questões referentes aos servidores públicos – passando por sua carreira, contemplando atos do governador e terminando com a aposentadoria.



O mapa do valor do capital humano

VICENTE PICARELLI FILHO
Sócio da área de Consultoria em
Gestão de Capital Humano da Deloitte

O **papel estratégico** que a área de recursos humanos desempenha na busca das metas da organização e na geração de valor perante acionistas e clientes já se tornou consenso há muito tempo entre os principais executivos de empresas públicas e privadas do país. Contudo, apesar de avanços históricos verificados na evolução do ambiente corporativo brasileiro, é notório e surpreendente que, na maioria das vezes, os líderes de RH e os mais altos dirigentes das corporações, incluindo o Chief-Executive Officer (CEO), parecem ainda não falar a mesma língua. A dissociação entre as políticas de gestão de pessoas e os demais setores da empresa é um fator que, infelizmente, ainda marca as relações interdepartamentais em muitas organizações, expondo deficiências crescentes tanto na comunicação das necessidades e dos objetivos maiores da corporação quanto na articulação das ações que se pretende implementar. O desafio está posto a todos os líderes empresariais e requer, sobretudo daqueles que detêm o comando do capital humano, uma resposta inovadora.

A solução a esse desafio não é tarefa das mais fáceis. Passa por um esforço em apresentar todas as ações do departamento de RH de forma clara para que elas se tornem inteligíveis à alta administração, com foco nos objetivos estabelecidos pela organização. É preciso, afinal, criar uma linguagem realmente compatível às duas esferas, tanto para que o CEO

compreenda as demandas do RH e ofereça os recursos e os meios para o exercício de seu potencial quanto para que o próprio RH formule, com precisão, as estratégias mais recomendáveis para se atingir os objetivos maiores da empresa.

O meio mais óbvio – e, por isso mesmo, o mais recomendável – para se criar essa linguagem pode estar no velho e bom procedimento de colocar tudo o que se quer literalmente no papel: os desafios, as metas e as estratégias. Trata-se de conceber, do modo mais sistemático e organizado possível, um esquema, ou, melhor dizendo, um mapa propriamente dito, que exponha didaticamente os mecanismos corretos para melhorar pontos específicos e potencializar a geração de valor à empresa.

Esse mapa já existe e foi desenvolvido para orientar e medir as iniciativas de capital humano. Ele traz os caminhos que a área de recursos humanos pode trilhar para a geração de valor à organização. Cada item do mapa tem conexão direta ou relativa com todos os demais. Ele contribui para mostrar, por exemplo, que, para cada uma das metas definidas pela organização, uma ação correspondente tem de ser tomada na gestão da área de RH, com interferências múltiplas em todo o processo. Embora seja conveniente considerar a peculiaridade de cada empresa, é possível, no entanto, estabelecer alguns pontos

constantes em qualquer realidade corporativa. Um verdadeiro mapa do capital humano deve, portanto, incluir todos esses elementos.

Dos direcionadores às ações de melhoria

A estrutura básica do mapa do capital humano é constituída por quatro âmbitos principais: os direcionadores de valor, os impulsores de melhoria, as dimensões de capital humano e as ações geradas a partir dos três âmbitos anteriores. No nível mais alto do mapa, situam-se os itens direcionadores de valor, que resumem os fatores mais significativos na geração de valor aos acionistas. São eles: o aumento da receita (que mostra como a companhia é capaz de suprir as necessidades nos mercados em que atuam), a margem operacional (que reflete o modo pelo qual a empresa é capaz de transformar a demanda de seus produtos e serviços em lucros), a eficiência do ativo (relação entre o valor dos ativos empregados na execução do negócio e o nível corrente de receitas) e as perspectivas (que definem a confiança do

acionista e do mercado no potencial da empresa).

A partir dos direcionadores de valor, o mapa estabelece então as conexões imediatas entre eles e os elementos impulsores de melhoria, que resumem, ainda de forma muito abrangente, o que as empresas podem fazer para responder àqueles direcionadores. Como exemplo: para se alcançar o direcionador “aumento de receita”, o volume de produtos e serviços comercializados é evidentemente uma das variáveis essenciais. A ampliação desse volume depende, por sua vez, da atração de novos clientes e, portanto, de ações de marketing, vendas e inovação (gráfico abaixo). É, a partir deste ponto, que o mapa apresenta as ações efetivas de melhoria a serem implementadas, que vão da comunicação da estratégia do negócio aos funcionários até a elaboração de uma política de remuneração que incentive posturas que levem à satisfação dos clientes atendidos.

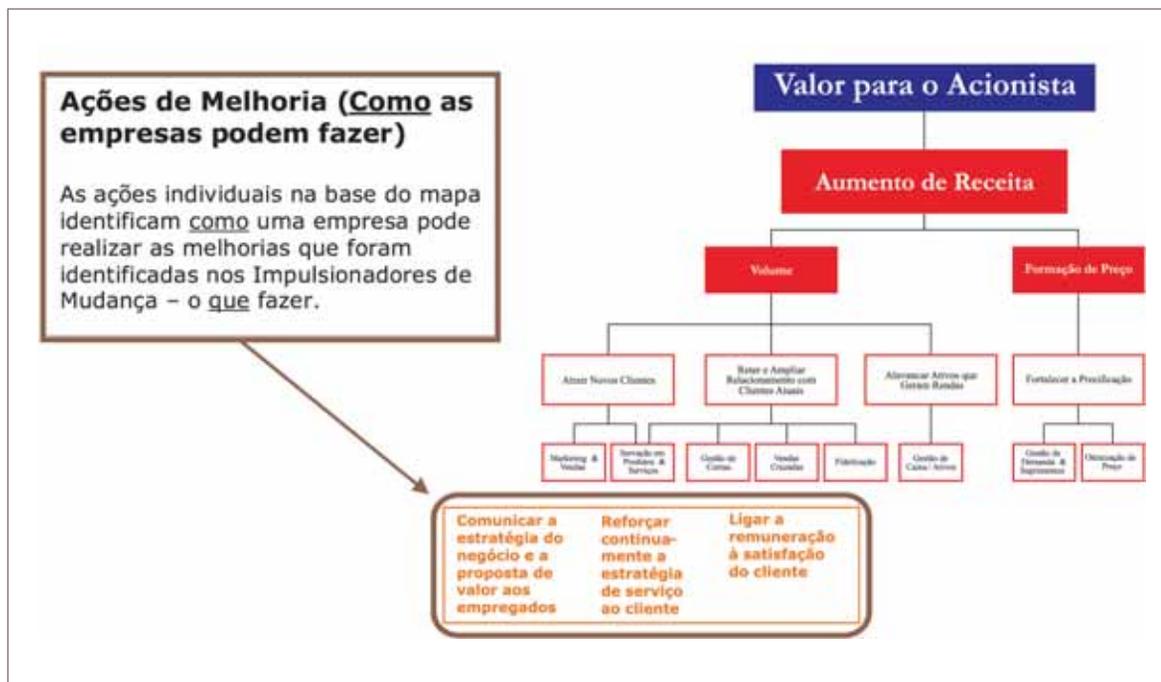
Desse modo, a estrutura do mapa do capital humano permite uma leitura em dois sentidos: de

baixo para cima, podem-se obter as respostas à pergunta: “Como podemos melhorar isso?”; de cima para baixo, identificam-se as respostas à questão: “Por que estamos melhorando isso?”. Está estabelecida, assim, a cadeia de relações diretas entre as metas gerais da empresa e as estratégias implementadas pelo departamento de RH.

Dimensões do capital humano

Todas as ações de melhoria previstas estão ligadas a sete grandes áreas operacionalizadas no âmbito do capital humano, que envolvem todos os aspectos de recursos humanos, pessoas e processos. Essas áreas estão assinaladas no mapa como “dimensões do capital humano”:

- o alinhamento estratégico: estão inseridas nessa dimensão do capital humano todas as ações que contribuem para alinhar o departamento de RH com as estratégias de negócios mais amplas da empresa. Nesse ponto, ganha importância uma tendência que tem se fortalecido em todo o mundo em relação à administração de pessoas:



a gestão por competências, que nada mais é do que uma forma de fazer com que cada funcionário cumpra individualmente seu papel em favor da estratégia geral da empresa, a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes próprios;

- o aprendizado e desenvolvimento: envolve todas as ações relacionadas à capacitação dos profissionais, como treinamentos, cursos *e-learning*, auto-estudo, participação em projetos, intercâmbio com o ambiente externo, *job rotation*, acesso aos sistemas de informação, compartilhamento de conhecimentos e experiências, incentivo às iniciativas pessoais de desenvolvimento e outras;

- o gerenciamento e melhoria de desempenho: seguindo o princípio da gestão por competências, as ações relacionadas ao aprimoramento da performance dos profissionais passam por uma política de remuneração e benefícios mais flexível, baseada em incentivos, recompensas, meios de reconhecimento, desenvolvimento de carreira e outros procedimentos. Paralelamente, uma série de ações se faz necessária no sentido de permitir um acompanhamento adequado da evolução das competências e dos resultados alcançados;

- o dimensionamento de pessoal, gerenciamento de talentos, provimento e composição de equipes: ações que envolvem planejamento estratégico de pessoas com previsão de demandas de trabalho, de mão-de-obra terceirizada, de recrutamento e planejamento de sucessão em postos profissionais.

- o capacidades organizacionais: dimensão do capital humano que envolve as ações relacionadas à estrutura e cultura da empresa, à gestão de conhecimento, à retenção de pessoas e até mesmo às tarefas de comunicação, relações públicas e desenvolvimento de parcerias. Há de se considerar que diferentes tipos de organizações coexistem nas empresas. Algumas são baseadas em

canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes, enquanto outras são focadas em projetos, com equipes de trabalho com alto conhecimento técnico e que operam de modo multidisciplinar. Há também as organizações matriciais, caracterizadas pela relação constante dos líderes sobre diversos indicadores de desempenho para sustentar as decisões, e as funcionais, baseadas em uma estrutura hierárquica de especialização, com papéis e responsabilidades estritamente definidos. Conhecer bem o que cada uma dessas organizações tem de melhor é fundamental para apontar as ações de melhoria.

- o liderança da mudança e transformação: conjunto de ações táticas e estratégicas empregado na condução dos processos de transformação da empresa, particularmente em relação aos aspectos humanos nele envolvidos. A importância de uma estratégia bem estruturada de capital humano para ajustar as pessoas em momentos de transição pode ser mensurada por um dado da última edição da Pesquisa de Benchmarking de Capital Humano da Deloitte: mais da metade (56%) de 68 corporações entrevistadas, quase todas de grande porte, indicou que os maiores esforços de sua área de RH estavam concentrados em “ajudar a empresa e/ou outras áreas nos processos de mudança organizacional”. E mais ainda: 59% delas revelaram que suas empresas estavam promovendo alterações em sua estrutura, o que implicava desde a criação de unidades de negócios até a reestruturação de departamentos.

- o serviços de RH e administração: todas as ações da empresa que envolvem a operacionalização dos recursos humanos, como tecnologia, administração da folha de pagamento, benefícios, gestão da segurança de trabalho, reclamações, incidentes e outras.

Mapear as ações do capital humano e apresentar todas as intersecções que elas estabelecem com os objetivos mais amplos da empresa é fundamental, mas não o bastante. Esse é, aliás, apenas o primeiro passo. É essencial tornar rotineira a prática de acompanhar e analisar os resultados obtidos em relação aos direcionadores de valor da organização, realizando, a partir dessas conclusões preliminares, uma comparação com o desempenho dos principais concorrentes.

De modo geral, o mapa do valor do capital humano, antes de constituir uma ferramenta teórica, representa um guia para as ações que se pretende tomar. Em meio ao emaranhado de estratégias, funções e tanto trabalho no qual convivem executivos de todos os níveis da empresa, corre-se o risco da perda de foco e da noção dos objetivos últimos. Precisamos entender o porquê de cada procedimento adotado e principalmente as conseqüências de cada um deles.

Enquanto responsáveis pelas políticas de capital humano, temos a obrigação de nos fazer entendidos por aqueles que têm a capacidade de tomar as decisões mais importantes da empresa. Para isso, temos de ser claros e desenvolver estratégias que correspondam ao rumo geral dos acontecimentos. Mais do que isso, precisamos provar que, seja qual for o rumo geral adotado, o destino nunca será alcançado sem o envolvimento completo e adequado dos recursos do capital humano. O mapa do valor do capital humano contribui para isso, à medida que mostra para onde vamos e de onde viemos, traduzindo, na linguagem clássica das estratégias de negócios, uma série de ações que antes pareciam não fazer o mesmo sentido aos tomadores de decisão. Quando posto no papel, tudo fica mais claro.

Pesquisa sobre Gestão de Pessoas

A pesquisa sobre gestão de pessoas realizada com os secretários representantes de cada estado tratou de questões como reajuste, revisão de estatuto do servidor, planos de carreira, política salarial, escola de governo, política de avaliação de desempenho, remuneração por desempenho e sistema informatizado de gestão de pessoas. Além desses, outros pontos importantes foram levantados para o enriquecimento da pesquisa.

No quesito reajuste, o Maranhão se destacou entre os estados que concederam consideráveis aumentos aos servidores. Tendo uma diferenciação por categoria, variou entre 5,35% e 154,75% no período compreendido entre janeiro/2003 e maio/2005. O estado de Alagoas, conferiu aos seus servidores um reajuste de 15% a 55%, que também dependeu da categoria, do nível de escolaridade e do tempo de serviço.

Quando questionados sobre a existência de uma escola do governo, foi a vez de o Distrito Federal mostrar destaque. Ele possui a escola de Gestão Pública, integrante da estrutura da Secretaria de Estado de Gestão Administrativa. Há um Programa de Capacitação e Desenvolvimento, de educação continuada, que abrange todos os servidores civis e militares no que diz respeito a Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento Institucional, Atualização Técnico-Administrativa, Pós-Graduação e Atendimento ao Público. Os recursos advêm do Fundo de Melhoria da Gestão Pública, que também financia a melhoria da gestão, e é administrado pela Secretaria de Gestão Administrativa. O estado de Goiás segue a mesma linha e também possui Escola de Governo. Atende aos 42 órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, onde aproximadamente 6 mil servidores são capacitados por ano. É financiado pelo Fundo de Capacitação do Servidor Público e seus recursos são exclusivos para a capacitação dos servidores.

Na questão de haver ou não sistema informatizado de Gestão de Pessoas em ambiente web, quase todos os estados responderam “sim”. Dos 22 estados que responderam ao questionário, somente seis disseram não possuir sistema informatizado. O estado Minas Gerais, por exemplo, explicou que a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), em parceria com a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge), já disponibilizou

o módulo interligado ao Sistema de Administração de Pessoal – Sisap, que tem como objetivo informatizar o processo de avaliação de desempenho. O Sisad tem papel fundamental nesse contexto, pois fornecerá dados para outros subsistemas de recursos humanos e, principalmente, facilitará o acesso às informações sobre a avaliação de desempenho dos servidores estaduais.

A última pergunta buscou suscitar outros itens importantes, relativos à Gestão de RH, tema do Fórum, e que não foram questionados no decorrer da pesquisa. Surgiram, então, diferentes pontos que sugerem grandes discussões e análises. O Acre citou o Regime de Previdência do estado e a forma de gestão. Alagoas lembrou a questão da modernização estrutural dos órgãos de Gestão de Recursos Humanos, a questão da estruturação física e material e a necessidade de constante qualificação dos setores responsáveis pela administração de pessoal nas unidades descentralizadas. Para Bahia, um item importante é o Projeto de Dimensionamento – qualitativo e quantitativo – da força de trabalho. O Ceará citou, entre outros, o Programa de Capacitação, a valorização e profissionalização do servidor público e a gestão do conhecimento.

O Distrito Federal também citou vários tópicos, entre eles o programa de incentivo à responsabilidade social, política disciplinar e programa de cultura, esporte e lazer. Goiás fez referência à questão da política de remuneração uniforme para todos os servidores. O Maranhão indagou a respeito de como conciliar as pressões salariais com as necessidades de ajuste fiscal, já que reformas na gestão de pessoas geram custos. Mato Grosso ressaltou a política de valorização do servidor público do estado. Minas Gerais mencionou um instrumento de avaliação de desempenho institucional, a Instituição do Acordo de Resultados, que integra o conjunto de ações do Projeto Estruturador Choque de Gestão. A Paraíba citou o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos consolidando políticas e práticas para se administrar o trabalho das pessoas.

Todos os outros estados tiveram seus argumentos acolhidos na pesquisa e contribuíram para um rico levantamento de assuntos, novos ou antigos, mas sempre relevantes para o trabalho da Administração Pública. Com base nesse material será possível uma melhor análise das necessidades e de desempenho de suas administrações, até mesmo para trocas de experiências entre os estados.

EXPEDIENTE

Revista Governança e Desenvolvimento

Órgão do Conselho Nacional de Secretários de Administração — CONSAD

Endereço: Setor de Garagens Oficial Norte, Qd. 01, AE 01

CEP: 70610-610 - Brasília-DF

Fone: 61 - 3344 0745 / 9977 0170 - Site: www.consad.org.br

E-mail: consad@consad.org.br

PRESIDÊNCIA

Presidente: Jeovalter Correia Santos

1º Vice-Presidente: Valter Oliveira Silva

2º Vice-Presidente: Geraldo A. de Vito Junior

JUNTA FISCAL

Evelyn Levy — São Paulo

João Manoel Lima de Farias — Paraíba

Thais de Mello e Silva Mesquita dos Santos — Pará

Iracy Gomes Nunes — Secretaria-Executiva do Consad

SECRETÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Acre — Flora Valladares Coelho

Secretária de Gestão Administrativa

Alagoas — Valter Oliveira Silva

Secretário-Executivo de Administração, Recursos Humanos e Patrimônio

1º Vice-Presidente do CONSAD

Amapá — Carlos Alberto Sampaio Cantuária

Secretário de Estado de Administração

Amazonas — Redomarck Nunes Castelo Branco

Secretário de Estado de Administração, Recursos Humanos e Previdência

Bahia — Marcelo Pereira Fernandes de Barros

Secretário de Administração do Estado da Bahia

Ceará — Carlos Mauro Benevides Filho

Secretário de Administração do Estado do Ceará

Distrito Federal — Maria Cecília Landim

Secretária de Estado de Gestão Administrativa

Espírito Santo — Ricardo de Oliveira

Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos

Goiás — Jeovalter Correia Santos

Presidente da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos

Presidente do Consad

Maranhão — Simão Cirineu Dias

Secretário de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão

Mato Grosso — Geraldo Aparecido de Vito Junior

Secretário de Administração do Estado de Mato Grosso

2º Vice-Presidente do Consad

Mato Grosso do Sul — Ronaldo de Souza Franco

Secretário de Estado de Gestão Pública

Minas Gerais — Antonio Augusto Junho Anastásia

Secretário de Estado de Planejamento e Gestão

Pará — Frederico Anibal da Costa Monteiro

Secretário-Executivo de Estado de Administração



Paraná — Gustavo Maurício Filgueira Nogueira
Secretário de Estado de Administração

Paraná — Maria Marta Renner Weber Lunardon

Secretária de Estado de Administração e da Previdência

Pernambuco — Maurício Eliseu Costa Romão

Secretário de Administração e Reforma do Estado

Piauí — Maria Regina Souza

Secretária de Estado de Administração

Rio de Janeiro — Luiz Rogério Ognibeni Vargas

Secretário de Administração e Reestruturação do Estado

Rio Grande do Norte — Paulo César Medeiros de Oliveira Jr.

Secretário de Administração e Recursos Humanos

Rio Grande do Sul — Jorge Celso Gobbi

Secretário de Administração e dos Recursos Humanos

Roraima — Luciano Fernandes Moreira

Secretário de Estado de Administração

Rondônia — João Carlos G. Ribeiro

Secretário de Estado de Planejamento, Coordenação Geral e Administração

Santa Catarina — Marcos Luiz Vieira

Secretário de Estado de Administração

São Paulo — Evelyn Levy

Subsecretária-executiva de Gestão e RH da Secretaria de Estado de Administração de São Paulo

Sergipe — José de Araújo Mendonça Sobrinho

Secretário de Estado de Administração

Tocantins — Eugênio Pacceli de Freitas Coelho

Secretário de Estado de Administração

REVISTA

Editor-Chefe

André Duda

Editora

Luciana Lima

luciana.jornalismo@pop.com.br

Projeto Gráfico

Jorge Humberto Ribeiro Jr.

eclat@superig.com.br

Capa

Fred Lobo

Revisão de texto

Joelita Araújo

Fotografia

Divulgação

Comunicação das Secretarias de Administração dos Estados

Impressão

Gráfica Coronário

Tiragem

1.500 exemplares



**EMPRÉSTIMO COM DESCONTO
EM FOLHA DO BANCO BMG.
O PRODUTO É EMPRÉSTIMO,
E O RESULTADO É SATISFAÇÃO.**

