

# GESTÃO

BAHIA

REVISTA DA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA • ANO 2 | NÚMERO 2 | JULHO 2013



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA

**ERIK  
CAMARANO**

Presidente do MBC  
fala sobre a gestão  
por resultados

**PLANSERV** GANHA  
RECONHECIMENTO  
COMO O MAIOR PLANO  
DE SAÚDE DA BAHIA

**PREPARE-SE**

PROGRAMA ORIENTA  
SERVIDORES PARA A  
APOSENTADORIA

**ESPECIALISTAS  
DEBATEM OS  
NOVOS RUMOS  
DAS PPP'S**

# UM FUTURO A MAIS

Programa do governo possibilita o primeiro emprego para mais de 1,4 mil jovens baianos. Alunos do interior até 24 anos também serão beneficiados

E MAIS: Artigos Técnicos | Dica de Leitura | Últimas Notícias | Boas Práticas em Gestão | Repercussão Externa



*Assistência à Saúde dos Servidores Públicos*

# NOVO GUIA DE REDE CREDENCIADA PLANSERV. FACILIDADE DO TAMANHO DO NOSSO PLANO.

O site do maior plano de saúde da Bahia agora conta com uma busca rápida e completa da sua rede credenciada. Você pode pesquisar por emergência, exames e procedimentos, consulta, hospital dia, internação, maternidade, programa de endocrinopatia, de pediatria e UPA. É o Planserv facilitando ainda mais a sua vida.

[WWW.PLANSERV.BA.GOV.BR](http://WWW.PLANSERV.BA.GOV.BR)

SECRETARIA DA  
ADMINISTRAÇÃO



# GESTÃO PÚBLICA A SERVIÇO DO CIDADÃO

Caro leitor,

A Secretaria da Administração (Saeb) faz chegar em suas mãos a segunda edição da Revista Gestão Bahia, uma publicação temática voltada para fomentar entre os integrantes da administração estadual o debate sobre os novos caminhos da gestão pública e a transformação da máquina administrativa no cumprimento de seu objetivo maior, que é a prestação eficiente de serviços ao cidadão.

Nesta edição, destacamos como matéria de capa o Programa Mais Futuro, que chega ao seu quinto ano consolidado como um instrumento governamental de relevante papel na inserção de jovens em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho, oportunizando-lhes a primeira experiência de trabalho em órgãos da administração estadual. O Mais Futuro, idealizado e mantido pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb) e pelas Voluntárias Sociais do Estado da Bahia (VSBA), já garantiu uma perspectiva de carreira e uma vida melhor a mais de 1,4 mil jovens.

Em consonância com uma de suas atribuições, que é o compartilhamento de experiências que tornem mais eficiente a gestão pública, a Saeb traz ainda nesta edição um debate sobre os prós e contras da adoção do modelo de Parcerias Público-Privadas (PPPs) para grandes projetos de infraestrutura no país, como

estradas, redes de saneamento e até hospitais e prisões. A Bahia é pioneira no país em duas áreas: saúde e saneamento. Salvador é a casa do primeiro hospital público e também do primeiro emissário submarino do país construídos sob o modelo. A experiência baiana com PPPs é analisada sob o ponto de vista técnico por dois especialistas no assunto: André Coelho, economista e doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano e MBA em Projetos, e Ricardo Ismael, professor e especialista em políticas públicas da PUC-RJ.

Ainda com o intuito de proporcionar o debate sobre aspectos-chave da gestão pública, fomos buscar a opinião de gestores de fora do âmbito público. Representante do setor privado, o presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC), Erik Camarano, é o entrevistado desta edição. Ele, que se dedica a estudar as melhores iniciativas do setor privado e adaptá-las para otimizar a gestão pública, faz uma análise geral sobre os modelos e práticas. O estabelecimento de metas, a busca por resultados e a otimização dos gastos são ferramentas adotadas por governos hoje, que surgiram a partir desse esforço – e que são utilizadas pelo governo da Bahia em iniciativas como o Compromisso Bahia, gerido pela Saeb.

**A todos, uma boa leitura.**

Publicação da Secretaria da  
Administração do Estado da Bahia

Edição 2 – Ano 2 - Julho de 2013

Centro Administrativo da Bahia –  
2ª Avenida, nº 200 – CEP 41.745-003  
Salvador-Bahia – Brasil  
www.saeb.ba.gov.br Tels.: 3115-3356 /  
3115-3347



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

**Jaques Wagner**  
Governador

**Otto Alencar**  
Vice-governador

**Manoel Vitório**  
Secretário da Administração

**Edelvino Góes**  
Chefe de Gabinete

**Conselho Editorial**  
Edelvino Góes, João Humberto  
Torreão, Nilson Galvão e Rose  
Guaães

**Coordenação Editorial**  
Rose Guaães (DRT/BA 1591)

**Reportagem**  
Alan Rodrigues  
Débora Fernandes  
Pedro Levindo

**Colaboraram com esta Edição**  
Nilson Galvão  
Gabriela Diniz

**Produção Executiva**  
Mariana Santana  
Lílian Filgueiras

**Revisão Ortográfica**  
Jane Lemos

**Projeto Gráfico**  
Leandro Maia

**Fotografia**  
Ivan Baldivieso

# HORA MARCADA DO SAC: VOCÊ COM MAIS TEMPO PARA O VERÃO.

No verão, a demanda do SAC aumenta 30%, por isso é importante escolher a melhor opção de atendimento. Para quem não quer perder tempo, tem hora marcada nos SACs do Shopping Paralela, do Shopping Liberdade, do Salvador Shopping, de Lauro de Freitas e de Feira de Santana. Tem também outras 44 unidades em todo o estado, além do SAC Móvel e horários estendidos no verão. Aproveite tudo que o SAC oferece, acesse [www.sac.ba.gov.br](http://www.sac.ba.gov.br) ou ligue **0800 0715353** ou **4020 5353** e encontre a solução mais rápida para você.



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

## Sumário

O Estado da Bahia agradece à V. S.<sup>a</sup> pelos anos de trabalho e dedicação ao serviço público e à sociedade. Agora, chega o momento de aproveitar, com muita energia, esta nova fase da vida.



**PREPARE-SE**

Programa de Preparação de Servidores para o Aposentadoria



SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

36



20



42

### 8 ENTREVISTA

Presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC), Erik Camarano explica o que o setor público pode aprender com o setor privado e como a gestão pública pode avançar no país.

### 16 CURTAS E ATUAIS

Atualidades em gestão pública.

### 20 EM DEBATE – PPPs

Autoridades no assunto, como o professor e especialista em políticas públicas da PUC-RJ, Ricardo Ismael, e o economista e doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano e MBA em Projetos, André Coelho, discutem o modelo, as vantagens e desafios das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Brasil.

### 26 CAPA MAIS FUTURO

Cerca de 1,4 mil jovens baianos conseguiram o primeiro emprego por meio do programa, que avança agora na captação de jovens pelo interior.

### 32 MELHORES PRÁTICAS – PLANSERV

Excelência na gestão e melhoria contínua do plano de previdência dos servidores do estado rendem ao Planserv reconhecimento nacional. Plano assegura saúde a mais de 470 mil beneficiários.

### 36 GESTÃO RESPONSÁVEL – PREVIDÊNCIA

Programas como o Prepare-se e o Balcão Previdenciário, da Suprev, ajudam o servidor a tirar dúvidas para quando chegar a hora de pendurar as chuteiras.

### 42 MAIS BAHIA – ARENA FONTE NOVA

Parceria Público-Privada (PPP) viabilizou realização de obra do novo estádio baiano. Moderno e arrojado, o equipamento já está pronto para a Copa das Confederações neste ano e a Copa do Mundo de 2014.

### 48 MELHORES PRÁTICAS – REDE DE CONHECIMENTO

Estado forma consultores internos para ampliar eficiência do serviço público.

### ARTIGOS

54 • Novo modelo de Plano Plurianual (PPA) – Cláudio Ramos Peixoto

56 • Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS) – Maria Teresa Ramos da Silva

62 • Gestão por competência no serviço público e seus desafios – Claudinei Pereira

# Os bons ventos da Bahia.

**Com investimentos de R\$ 7 bilhões em energia eólica, a Bahia avança com sustentabilidade.**

Atraída pelos bons ares que hoje sopram na Bahia, a indústria de energia eólica está chegando ao Estado. São duas fábricas de aerogeradores – da francesa Alstom e da espanhola Gamesa – e 59 parques eólicos, que já somam R\$ 7 bilhões em investimentos e potencial estimado de 14,5 gigawatts. Uma fonte limpa, capaz de gerar energia utilizando apenas o vento. Além disso, vai gerar mais empregos. Sem derrubar uma árvore, sem queimar uma gota de petróleo, sem tocar em um rio sequer. É só vento a favor para a Bahia crescer com força total.

## OS PARQUES EÓLICOS DA BAHIA

EMPRESA	USINAS EÓLICAS	MUNICÍPIOS
CONSÓRCIO PEDRA DO REINO	2	SOBRADINHO
DESENVIX	3	BROTAS DE MACAÚBAS
RENOVA ENERGIA	29	CAETITÉ / GUANAMBI / IGAPORÃ / PINDAÍ
ENEL GREEN POWER	5	BONITO / MORRO DO CHAPÉU / CAETITÉ
BRENNAND	3	SENTO SÉ
CHESF	1	CASA NOVA
IBERDROLA	2	CAETITÉ
BRAZIL WIND	7	PINDAÍ
ATLANTIC	5	CAMPO FORMOSO

## AS INDÚSTRIAS DA CADEIA EÓLICA E SEUS INVESTIMENTOS

EMPRESA	INVESTIMENTO EM R\$
ALSTOM	50 MILHÕES
GAMESA	50 MILHÕES
GE	45 MILHÕES
TORREBRAS	21 MILHÕES
AERIS	117 MILHÕES



TERRA DE TODOS NÓS

SECRETARIA DA INDÚSTRIA,  
COMÉRCIO E MINERAÇÃO

# “A GESTÃO DE RESULTADO BUSCA, BASICAMENTE, GRANDE EFICIÊNCIA”

Os caminhos da gestão pública moderna se abrem para um novo conceito de gestão cujo enfoque é trabalhar em prol de resultados mais eficientes na execução dos processos e serviços públicos. Para falar sobre esta temática, procuramos o presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC), o economista Erik Camarano, de 42 anos. Paulista de Santos, Camarano formou-se em economia na prestigiosa Faculdade de Administração e Economia (FEA) da USP. A maior parte de sua carreira, porém, foi construída em solo gaúcho, onde, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cursou seu mestrado e doutorado, com foco em macroeconomia e política fiscal. Desde 2010, Camarano é presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC), organização que busca difundir ideais de qualidade e ferramentas que garantam a competitividade e produtividade das empresas nacionais e das organizações públicas.

## **Gestão Bahia: Quais são os principais desafios de gestão dos governos no Brasil?**

Eu acho muito difícil dar uma resposta genérica para esta questão porque hoje o país vive uma grande heterogeneidade no canal de maturidade do governo nos três níveis, federal, estadual e municipal. De qualquer forma, talvez seja possível resumir em um conceito, que é aumentar a eficiência e o impacto das ações dos governos. Isso envolve uma série de iniciativas que nós

do MBC gostamos de agrupar em cinco blocos de atuação, que são, primeiro, o planejamento estratégico, para ter um mapa estratégico da gestão, claramente definindo os objetivos e os indicadores que vão ser usados para monitorar o atingimento desses objetivos. O segundo é a melhoria da arrecadação, com ganho de eficiência da máquina arrecadatória, sem precisar aumentar impostos para gerar mais receita para o governo. O terceiro é a gestão de despesas, a utilização do gasto público, e isso envolve tanto processos de

utilização do gasto de custeio, como telefonia, combustível, energia elétrica, quanto uma revisão dos principais contratos que os governos têm, ou seja, lixo, no caso dos municípios, limpeza, manutenção e segurança de prédios públicos na esfera estadual, enfim, uma eficiência na gestão de contratos, que pode ser utilizada também. A quarta linha de trabalho é olhar processos críticos, por exemplo, licenciamento ambiental, distribuição de medicamentos para a população, rede escolar, transporte escolar, no caso dos municípios, e olhar





como esse processo vem sendo realizado em cada uma das cidades, ou da região específica, e buscar otimizar este processo, reduzindo etapas, simplificando, tornando mais eficiente cada um desses processos críticos para a gestão do governo. E, por fim, o gerenciamento de projetos. É importante que os governos possam ter foco. Então a gente recomenda que os governos de qualquer nível tenham uma carteira de programas prioritários, que no primeiro mandato jamais deve passar de uma dúzia, pois mais do que isso fica difícil gerenciar. Essa carteira precisa ser acompanhada de uma estrutura profissional com servidores capacitados em metodologias de gestão e projetos, que

#### **atacar isso na prática?**

Na prática, o que a gente tem feito pelo MBC é oferecer soluções com consultorias especializadas. Nós temos uma rede hoje com mais de 12 empresas, todas de grande renome, brasileiro e internacional, de ferramentas de gestão para cada um desses temas. Basicamente o que a gente propõe é fazer um diagnóstico inicial muito rápido, entender qual o problema a ser abordado, quais as prioridades que o governo tem. A partir dessa definição, a gente procura indicar algumas empresas que têm a experiência técnica para a solução desses problemas, e aí nós fazemos, em conjunto com o governo, uma proposta de trabalho que no nosso modelo

uma taxa de retorno de 200 vezes – 200 por um. Cada real investido rende 200 vezes, que é o impacto orçamentário. E esse resultado não mede resultados qualitativos, como a melhoria do desempenho escolar, redução da taxa de homicídios, diminuição do tempo de fila no posto de saúde. Então, ainda tem um amplo espectro de ganhos qualitativos que não aparece nesse resultado apenas orçamentário, o que já é de grande impacto.

**Como você vê hoje a interação entre o setor privado e o governo, principalmente o governo federal e os maiores estados? Você acredita que está satisfatória ou que pode melhorar?**



Claramente, hoje existe uma disposição a fazer uma “parceria público-privada”, uma cooperação maior entre governo e setor privado, de forma marcante em vários setores”

possam então atuar em toda a estrutura de governo e dar bastante eficiência à execução dessas ações, desde, por exemplo, escrever o termo de referência de um edital, acompanhar os marcos críticos da licitação e, no caso de uma obra, por exemplo, acompanhar a execução até a entrega final. Quer dizer, pensar cada grande iniciativa de um governo como projeto, com começo, meio e fim. E que tem de ser monitorado, tem que ter data pra terminar, ter orçamento sob controle, tudo isso. Então eu acho que esses cinco temas são hoje temas fundamentais pra todos os governos do ponto de vista da gestão.

**Como a gente pode sanar essas deficiências dos governos? Como governo federal, estados e municípios podem**

de atuação costuma ter oito meses de ação direta. Buscamos então a participação da iniciativa privada, quer dizer, quem paga a conta são as empresas. E qual é a lógica disso? A lógica é mobilizar as empresas daquela cidade, daquele estado, ou que tenham interesse num setor específico, para que elas possam apoiar um projeto que venha tornar o ambiente de negócios mais favorável, mais competitivo, aumentar a eficiência daquilo que cabe à máquina pública executar para que aquele setor possa funcionar melhor. Isso já tem trazido grandes resultados. Nos últimos cinco anos a gente computou, com os projetos que nós fizemos, R\$ 14,5 bilhões de aumento de receita somado com redução de despesas, e isso foi feito com um investimento privado da ordem de R\$ 75 milhões. Quer dizer, dá

Eu acho que pode melhorar. Claramente, hoje existe uma disposição a fazer uma “parceria público-privada”, uma cooperação maior entre governo e setor privado, de forma marcante em vários setores. Eu acho que isso é importante por várias razões, mas, claramente, de ambas as partes há uma percepção de que nenhum dos dois sozinho vai resolver o problema. Nem é uma visão de mundo totalmente liberal, como dizer, “olha, o melhor que o governo faz é não atrapalhar”. É o que dizem os liberais extremos. Então, o governo tem que eliminar regulação, simplificar as coisas. O papel do governo é fundamental na articulação das ações importantes para otimizar os investimentos e dar uma direção, uma visão estratégica para o país. Nós temos,

uma janela de oportunidades muito importante, que é o fato de que há uma redução da taxa de natalidade. O país está em uma estabilização do crescimento populacional, num processo de aumento da expectativa de vida, e ainda com uma situação na qual a maior parte das pessoas está na idade positiva, na faixa de 20 a 60 anos de idade. Então a gente tem uma janela de 20 a 30 anos para aproveitar, do ponto de vista de fazer as reformas necessárias e aumentar uma coisa que é fundamental no país, que é a poupança, a taxa de poupança do Brasil. A gente poupa muito pouco, por várias razões. E por conta disso a gente ainda precisa atrair capital do exterior para financiar nosso crescimento. Isso é uma máquina que tem risco, o mecanismo tem um risco muito alto e que impõe certas limitações. Então, eu acho que é possível ter uma agenda comum entre empresários e governo, e essa agenda é uma agenda de interesse para o desenvolvimento do país. No sentido de olhar as regras gerais de competição do país que podem ser melhoradas e que precisam de atuação do governo para isso e, ao mesmo tempo, ter o setor privado apoiando o governo a fazer com que os investimentos públicos possam ser crescentes, possam aumentar em valor e possam ser executados de maneira mais eficiente, do ponto de vista de não deixar ter custo orçamentário sem execução.

*Aqui na Bahia nós temos uma experiência recente de parceria público-privada no setor de hospitais. É o Hospital do Subúrbio, não sei se você conhece... Em que áreas você acredita que se pode expandir um modelo similar de PPP (Parceria Público-Privada)?*

Eu acho que em algumas áreas que envolvem uma apresentação de serviço direto pelo governo, nos casos em que esse serviço não é função específica de Estado, ou

“

As virtudes da gestão por resultados são enormes. Acho que o grande mote seja fazer mais com menos. Ou seja, respeitar o dinheiro do contribuinte. O modelo busca, basicamente, grande eficiência”

função principal de Estado, pode ser criado um mecanismo de parceria público-privada. E aí os exemplos são muito amplos. A gente pode pensar em tudo aquilo que envolve, por exemplo, a gestão de prédios públicos, então vamos admitir que o Estado tem um centro administrativo, como existe aí na Bahia, e ele faz, ele próprio, a gestão do centro. A parte de manutenção, cabeamento, disponibilização de linhas telefônicas, a parte de manutenção elétrica, obras de expansão, etc. O Estado não precisa fazer isso por conta própria, quer dizer, isso pode ser um negócio que ele transfere para o setor privado, com regras claras de contratação, de pactuação, de resultados, e aí não precisa mais se preocupar em ter eletricista no quadro próprio do governo, ou seja, você pode simplesmente contratar. Você não precisa do eletricista, você precisa do serviço de manutenção elétrica. E isso pode ser contratado com o setor privado com mais eficiência. Então, eu acho

que são várias as áreas em que pode haver ganhos. O mecanismo das PPPs, está chegando no Brasil cada vez mais fortemente, e eu acho que pode aumentar muito ainda. Acredito que não cresceu porque ainda há, de certa maneira, em alguns locais, um preconceito com a forma como as PPPs são construídas. Para se fazer o processo bem feito, o Estado lança uma manifestação de interesses, anuncia que está aberto a receber projetos. O Estado anuncia e espera receber os projetos das empresas com propostas de investimento em cada área. É preciso haver durante todo o processo muita transparência, muita conversa entre técnicos do governo e representantes das empresas para se definir escopo, tamanho da obra, as condições de remuneração, etc. Nesse caso, ainda há um preconceito, sim. Infelizmente. Como os mecanismos de controle felizmente cresceram muito nos últimos anos, mas infelizmente não cresceram os mecanismos de gestão na área pública, o servidor hoje ainda fica muito retraído. Corretamente, em alguns casos, porque imagina que em uma reunião entre empresa e governo vai ter possibilidade de proposta de corrupção ou qualquer coisa do tipo. Eu acho que é uma barreira cultural que precisa ser superada, e está sendo superada em vários estados com grandes resultados. Eu acho que é um caminho sem volta porque a gente não voltará a alguma situação que já houve no Brasil, como nos anos de 1970, do governo ter condições de investir 20%, 25% do seu orçamento com recurso próprio. Isso não voltará a acontecer porque o país cresceu enormemente, a população, as demandas sociais hoje sobre o governo são muito grandes, e eu acho que não é função do governo construir estrada, a função do governo é atender e garantir a prestação de serviços essenciais para a população. A gente devia focar mais em boa gestão de saúde, educação, segurança, serviços de assistência social, essa rede de



proteção aos mais necessitados, e deixar que as empresas do setor privado façam a parte do investimento, tenham o gasto inicial e depois se responsabilizem pela prestação de serviços, com fiscalização e regulação pelo governo.

**Você falou na questão cultural. Por exemplo, aqui na Bahia, a atual administração implantou um programa de combate ao desperdício na máquina pública. Antes, existia uma cultura de repetir pedidos, o que às vezes gerava desperdício, pois você não precisava daqueles itens que seriam pedidos, você simplesmente repetia porque era aquilo que era feito. Você acredita que parte dos problemas da gestão pública é cultural? Caso sim, como podemos mudar isso?**

Olha, eu acho que a mudança vem com o tempo, eu acho que o país hoje está passando por um momento de grande maturidade. E, junto com isso, um dos fatores essenciais desse processo é o aumento na transparência da prestação de contas por parte do governo com a sociedade. A gen-

te está caminhando para uma situação em que aumentou significativamente o peso da carga tributária sobre os contribuintes. Se você olhar os últimos 20 anos, a carga tributária brasileira cresceu muito, o que significa dizer que o governo aumentou o seu custo, o seu peso sobre a economia, e, em contrapartida a isso, há também uma cobrança maior por parte do cidadão, que quer saber onde está investindo, o que fazem com o seu recurso. Então, a contrapartida, que é o governo prestar contas de forma mais transparente, hoje você tem inclusive lei para isso, a lei da faixa de informação, lei de transparência, etc., aumenta a cobrança dos estados. E aí é que eu acho que é onde a PPP pode ser melhor explorada, no sentido da atuação das empresas ajudarem o governo, porque o que está acontecendo hoje, em alguns casos, é que as empresas estão se dando conta, os cidadãos estão se dando conta de que não adianta ficar só reclamando. Não adianta só ficar do outro lado da rua jogando pedra no governo. Falar que precisa fazer e não ajudar. Porque o governo precisa de ajuda técnica. Ajudar com os meios para fazer isso, com o conhecimen-

to para fazer isso. E hoje os mecanismos que a gente tem construído de cooperação entre empresas e gestores públicos têm sido muito fortes, especialmente no sentido de trazer as experiências de gestão bem-sucedidas das empresas, adaptá-las dentro do governo e fazer com que essa interface possa ser de alta cooperação. Por exemplo, vários estados estão começando a trabalhar com mecanismos de remuneração variada. Passa a ter bônus para a polícia, bônus para professores, atrelado a resultados. E as empresas têm grande experiência no uso de indicadores, metas, de seus funcionários perseguirem objetivos e serem recompensados. Eu já presenciei várias discussões entre governadores e empresários sobre metas de gestão, como é que se constrói um conjunto de metas para remuneração variável, para bônus, com garantias de que a atuação do servidor público é preservada e é valorizada no processo, e que o cidadão na ponta ganha com isso. Quer dizer, o Estado fica mais eficiente. Então, eu acho que esse mecanismo de maturidade com transparência é a chave da mudança.

**O que os governos estaduais podem aprender com as empresas? E como implementar isso? Você falou, por exemplo, no mecanismo de metas. Tem algum outro programa importante que o governo pode aprender com as empresas?**

Eu acho que o aprendizado é muito amplo. Essencialmente, acredito que as empresas têm, em primeiro lugar, uma questão que é o foco. As empresas bem-sucedidas, elas têm uma visão estratégica claramente definida e com foco. Eu acho que isso é uma coisa importante para o governo porque, por incrível que pareça, vários governos não sabem o que querem fazer. Eles têm noção da enorme demanda sobre o seu serviço, mas não têm uma visão clara do que vão fazer, do que vão entregar. A

segunda coisa são os sistemas de gestão, como a tecnologia de gestão, que envolve em parte a cultura de gestão, quer dizer ter esses mecanismos, essa disciplina de fazer check semanal. Tem que ter meta, tem que ter objetivo, se não chegou no objetivo, o que aconteceu, o que vou fazer pra corrigir. Essa cultura do chamado PDCA, que é planejar, executar, avaliar, que é o check, e fazer as medidas corretivas. Isso tem que ser feito com absoluta obsessão, senão não gera resultado. E o terceiro fator que também está associado à questão de tecnologia de gestão é sistema, aí é parte de TI. A gente já fez vários trabalhos, por exemplo, o tribunal, a gente entra para avaliar o tribunal e o tribunal tem 47 sistemas. É um tribunal pequeno

de pessoas, porque isso é especialmente crítico. É crítico para empresas e acho que ainda mais crítico para o governo, porque o governo gasta muito mais em folha de pagamento. O percentual do orçamento que vai para pessoas é muito mais alto no governo do que nas empresas. E é natural que seja assim porque o governo é um prestador de serviço essencialmente. O foco realmente é o número de pessoas porque é preciso muita gente, muitos servidores para executar os serviços necessários. Então, aí é especialmente crítico conseguir trabalhar de forma inteligente a produtividade dos servidores, o que fazer para mantê-los com capacitação constante, em busca de objetivos e metas, com motivação, quer dizer, fazer carreiras

foi feito um trabalho inicial na parte de educação e uma revisão de processos na PGE, que teve ótimos resultados. Depois, eu sei que o Estado continuou com ações de redesenho de processos, das partes mais críticas, por iniciativa própria, já sem o nosso envolvimento. Mas a gente sabe que existe um esforço bastante grande na Bahia de modernização e que há resultados importantes. Além da Bahia, hoje, eu diria que é possível falar do estado de Minas Gerais, o estado de Pernambuco, o estado do Rio de Janeiro, e a prefeitura do Rio de Janeiro e a prefeitura de Porto Alegre. São alguns lugares onde existe um destaque muito forte na gestão. No caso de Minas, ele foi o que começou essa onda recente, com o choque de gestão, e



As virtudes da gestão por resultados são enormes. Acho que o grande mote seja fazer mais com menos. Ou seja, respeitar o dinheiro do contribuinte. O modelo busca, basicamente, grande eficiência”

em um estado médio da federação e tem 47 sistemas, que, obviamente, não conversam entre si. Contas a pagar, contas a receber, gestão de obras, etc. Você vai numa empresa tipo a Ambev, ou a CPFL, ou a Gerdau, Odebrecht, essas empresas têm um bom sistema. Tudo transita dentro daquele mesmo sistema. Têm processos definidos, têm mecanismos definidos de aprovação ou reprovação de novos projetos, acompanhamento financeiro, orçamentário, gestão de pessoas, está tudo dentro de um mesmo sistema de gestão. Isso é fundamental, porque isso dá uma lógica de eficiência e racionalidade que muitas vezes falta. E acho que a quarta ponta principal desse processo é a gestão

interessantes. E, felizmente, a nossa experiência tem mostrado que basta começar um processo de valorização do servidor, com reconhecimento, remuneração, premiação, e a resposta do servidor é muito rápida, muito significativa, porque as pessoas que estão no governo felizmente têm espírito público, isso a gente tem constatado por todo o país.

#### **Quais são, hoje, os estados e municípios que se destacam na qualidade da gestão pública? Por quê?**

Aí mesmo na Bahia, nós fizemos um trabalho em 2007, com a Secretaria da Administração. Foi o próprio secretário Manoel Vitório quem coordenou isso, e

popularizou o termo, inclusive, trazendo essa iniciativa de forma mais rápida para outros estados. Hoje, eles estão discutindo já uma terceira onda da gestão pública. Em Pernambuco houve uma adesão muito grande às ferramentas de gestão, então hoje as secretarias estão iniciando outras frentes de trabalho, que começaram lá atrás com o nosso apoio e hoje estão sendo feitas por conta própria. Esse é o nosso sonho de consumo, assim que a gente consiga levar um trabalho de consultoria e depois ele se torna um conhecimento permanente, ativo permanente dos servidores, e passa a ser algo que se expande e se estende a outras áreas do estado, mesmo sem a nossa interferência ou apoio. E no caso do Rio, o

evidente posto na área de educação e na área de segurança pública. Foi um dos estados, junto com Goiás, onde nós trabalhamos. Foi o estado que mais cresceu em desempenho na área educacional, então eles fizeram realmente um foco de gestão na educação muito forte – e é interessante que o secretário não é um educador, ele é uma pessoa que entende de gestão. Depois de ter equacionado a previdência do estado, ele veio trabalhar na área de educação e produziu grandes resultados. E na prefeitura do Rio, há um alinhamento muito grande com as ações do governo estadual, e isso tem

que há muito tempo vem trabalhando com processo de gestão. Ela começou em 2005 de forma mais profissional e tem um planejamento estratégico com indicadores, com mapa estratégico, seguindo a metodologia do BSC, que é bastante reconhecido e usado em empresas. É um dos únicos casos que eu conheço em que o orçamento público é um orçamento por programas. Não é um orçamento como era feito, tradicionalmente, por secretaria, por unidade de governo, mas é um orçamento por programa. Eles têm 13 programas prioritários e esses programas são a lógica

identificar o que é preciso para o perfil gerencial de uma certa posição de gestão de projetos, qual é o perfil da pessoa que está exercendo essa função hoje, quais os gaps existentes, e a partir daí monta-se um plano de desenvolvimento individual para cada servidor, para ele fechar esses gaps de gestão. Exatamente como a gente faz em empresa, quando você tem um diretor que é avaliado por uma empresa externa, que define quais são os seus principais atributos, o que falta ainda na capacitação dele para exercer aquela função, e essa pessoa passa por um processo de treinamento e capacitação longo e com resultados.

“

Estamos caminhando para uma situação em que aumentou significativamente o peso da carga tributária sobre os contribuintes. O governo aumentou o seu custo, o seu peso sobre a economia, e, em contrapartida a isso, há também uma cobrança maior por parte do cidadão, que quer saber onde o governo está investindo, o que fazem com o seu recurso”

ficado muito evidente no volume de obras, de investimentos privados que voltaram a procurar o Rio de Janeiro, depois de um período nebuloso, em que várias empresas que eu conheço fecharam escritórios lá, por causa da questão da criminalidade. E no caso da prefeitura de Porto Alegre, é uma cidade

de construção do orçamento. E hoje tem, pelo menos, mil servidores dos 18 mil da prefeitura envolvidos no processo de gestão, com grande condicionalização, acompanhamento de indicadores. Eles estão trabalhando com um processo inovador – que eles chamam gestão de competências –, que é exatamente tentar

**Quais são as virtudes da gestão por resultados na administração pública e os principais programas?**

As virtudes são enormes. Acho que o grande mote seja fazer mais com menos. Ou seja, respeitar o dinheiro do contribuinte. A gestão de resultado busca, basicamente, grande eficiência. Em primeiro lugar, você precisa de fatos e dados. Tirar aquela cultura impressionista de gestão que as pessoas fazem. O motor firme em gestão é número. Você tem que olhar fatos e dados, e a partir daí tomar decisões concretas. A busca de resultados, de ganhos de eficiência, permite que o governo faça muito mais e entregue serviços de melhor qualidade. Na verdade, o processo de gestão precisa olhar isso, tem que olhar os números, concretamente, e poder dizer qual ação precisa ser tomada. Eu acho que essa gestão de resultados, que é baseada em fatos e dados, tem um enorme ganho para a população em todas as frentes, especialmente essas de maior necessidade, que são educação, saúde e segurança.

# PETROQUÍMICA DA BAHIA: a melhor fórmula para o seu investimento alcançar grandes resultados.



A Bahia, além de ter uma localização estratégica, no centro do Brasil, é rica em matérias-primas, tem infraestrutura e possui o maior complexo petroquímico integrado do Hemisfério Sul: o Polo Petroquímico de Camaçari, que está passando por um novo ciclo de expansão, com excelentes oportunidades de investimento em diversas áreas:

- Resinas ABS
- Resinas epóxi
- Fibras de carbono
- Borracha sintética - SBR
- Touleno diisocianato - TDI
- Ácido tereftálico purificado - PTA
- Polietileno tereftalato - PET
- Polibutadieno
- Acetato de polivinila - PVA
- Ácido acético
- Produtos da cadeia do ácido acrílico

## Vantagens do Polo Petroquímico de Camaçari:

- Ótima infraestrutura, alto nível de integração e uma série de facilidades para a instalação de novas empresas
- Licenciamento ambiental já realizado
- Tratamento de efluentes líquidos e resíduos sólidos
- Mão de obra capacitada
- Áreas com disponibilidade imediata
- Incentivos e financiamento
- Vapor, gás, energia elétrica e água
- Infraestrutura e logística – rodovias duplicadas, ramal ferroviário, porto e aeroporto

## Muitas empresas já fazem parte deste grande polo de desenvolvimento:

ABB, Alstom, AmBev, BASF, Braskem, Bridgestone, Columbian, Continental Pneus, Dow, Dupont, Elekeiroz, Ford, Foton, Gamesa, JAC Motors, Kimberly-Clark, Linde, Monsanto, O Boticário, Oxiteno, Peroxy, Petrochina, Petrobras, Quantas, Saint-Gobain, Sansuy, Tigre e Unigel.

[www.sicm.ba.gov.br](http://www.sicm.ba.gov.br)

SECRETARIA DA  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E MINERAÇÃO



## DIREITO E GESTÃO

Estão abertas, até 29 de maio, as inscrições para o envio de artigos para a III Convocatória dos Ciclos de Debates Direito e Gestão Pública. Os interessados podem participar enviando resumos dos artigos sobre gestão pública,



**Ciclos de Debates**  
Direito e Gestão Pública

direito e desenvolvimento para o e-mail [ciclosdedebates.segep@planejamento.gov.br](mailto:ciclosdedebates.segep@planejamento.gov.br). A convocatória é promovida pela Secretaria de Gestão Pública e a Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os artigos selecionados serão divulgados até 14 de junho

no site [www.gestaopublica.gov.br](http://www.gestaopublica.gov.br) e apresentados no IV Seminário Gestão Pública, Direito e Desenvolvimento, que acontecerá em Brasília, no mês de novembro. Nesta edição, os textos devem abordar um dos seguintes temas: Inovações institucionais e controle; Equilíbrio democrático e controle social: sociedade civil e participação social nas organizações públicas; Desafios jurídicos ao desenvolvimento e Desafios gerenciais ao desenvolvimento.

**Mais informações no site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br) ou pelo telefone (61) 2020-4168.**

## PACTO FEDERATIVO

O governo federal, estados e municípios brasileiros vão construir uma agenda comum de gestão pública. O acordo vai definir diretrizes e prioridades de investimentos públicos. Serão contempladas as áreas de planejamento e orçamento, tecnologia da informação, compras governamentais, gestão de pessoas e das organizações, patrimônio público e atendimento ao cidadão. O pacto federativo foi acordado por representantes do Ministério do Planejamento, da Secretaria de Relações Institucionais, do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) e do Conselho de Secretários Estaduais de Planejamento (Coseplan), durante a solenidade de abertura da 1ª Jornada Internacional de Gestão Pública, realizada em março, em Brasília.

## REDES SOCIAIS E GOVERNOS

As redes sociais e as tecnologias móveis estão facilitando o trabalho dos governos e aumentando o envolvimento dos cidadãos. Isto é o que aponta o último relatório World e-Parliament Report 2012, que apresenta o resultado de uma análise realizada junto a 156 parlamentos de diversos países. A pesquisa é resultado de uma parceria entre a Inter-Parliamentary Union (IPU) e as Nações Unidas.

De acordo com dados coletados, as redes sociais estão pela primeira vez entre os dez métodos de comunicação mais utilizados pelos governos para se comunicarem com os cidadãos. O relatório aponta que 85% dos parlamentos analisados usam algum tipo de rede social, a maior parte na Europa (98%) e América Latina (95%). O estudo mostra que a utilização das tecnologias móveis também apresenta um crescimento significativo. Para ler o documento e conhecer a íntegra do seu teor, o leitor pode acessar o link [www.ictparliament.org/WePReport2012](http://www.ictparliament.org/WePReport2012).

## RP FEDERAL

Por meio de decreto publicado no início deste ano, o governo federal está atualizando as regras para o (SRP). A finalidade é estabelecer os procedimentos para a contratação de serviços e aquisição de bens em futuras compras feitas por mais de um órgão ou programas de governo. O documento, sob o nº 7.892, pretende melhorar o gerenciamento, divulgação, integração e o controle da gestão das atas de registro de preço, trazendo mais economicidade e fortalecimento da instituição responsável pela licitação. Entre as novidades trazidas pelo novo decreto está a estruturação da norma do SRP. O objetivo foi facilitar a aplicação do sistema pelos órgãos públicos. Além disso, a nova regulamentação instituiu oficialmente as Intenções de Registro de Preço (IRPs), que agora devem ser adotadas obrigatoriamente pelas instituições. Ainda de acordo com o decreto, a partir de fevereiro, todas as adesões às atas de registros de preço deverão ser cadastradas pelos órgãos gerenciadores no Portal de Compras do Governo Federal, que é gerenciado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI). As novas regras têm abrangência para a administração federal direta, autárquica e fundacional, fundos especiais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente pela União.



## CAB VAI RECICLAR LÂMPADAS FLUORESCENTES

O Estado vai adotar, para todas as 57 unidades do Centro Administrativo da Bahia (CAB), novas práticas de preservação ambiental. O plano estadual para o descarte responsável de lâmpadas fluorescentes foi lançado em março último. Realizado em parceria com o Recycle Já Bahia, da Superintendência de Construções Administrativas (Sucab), o projeto é desenvolvido pela Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, iniciativa da Saeb.

Ao longo de um ano, o projeto pretende recolher o total de 20 mil lâmpadas fluorescentes queimadas de todo o CAB. O objetivo é fomentar práticas sustentáveis dentro da administração pública estadual, reduzindo o impacto provocado no meio ambiente. As lâmpadas fluorescentes serão armazenadas em 15 coletores especiais, fabricados com carvão ativo para absorção de metais pesados, a serem instalados em pontos estratégicos do CAB, para a estocagem adequada do produto.





## ORÇAMENTO PREMIADO



A quinta edição do Prêmio SOF de Monografias reconheceu no mês de dezembro as três melhores monografias com pesquisa na área de orçamento público. Os trabalhos abordaram como temática os programas sociais do governo federal, receita orçamentária municipal e gerenciamento de sistema previdenciário.

Além do prêmio em dinheiro, os vencedores receberam certificado e tiveram seus trabalhos publicados. Promovido pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento (SOF/MP), o prêmio é realizado desde 2007 e já recebeu, ao longo dos últimos anos, 326 trabalhos. Os estudos são avaliados e aproveitados para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na administração pública.

## REVISTA C&P

A Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia lançou em janeiro a 177ª edição da Revista Conjuntura e Planejamento. A C&P, uma publicação trimestral com mais de 15 anos de estrada, traz artigos sobre a conjuntura econômica do estado, entrevistas e resenhas de livros, dentre outros textos. A publicação conta ainda com tabelas, gráficos e indicadores para ilustrar os caminhos da economia baiana. Desde 2011 a C&P publica gráficos com a variação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC), as estimativas da produção agrícola, a taxa de variação da produção industrial, entre outras informações, na seção Desempenho Econômico da Bahia. A atual edição da revista traz uma entrevista com Marcelo José dos Santos, onde ele discute os desafios da profissão de economista, além de um artigo de Osvaldo Campos Magalhães sobre mobilidade urbana e sustentabilidade. A revista está disponível para download gratuito no site da SEI ([www.sei.ba.gov.br](http://www.sei.ba.gov.br)).



## CLUBE DE DESCONTO

Com ofertas de abatimento de até 50% em produtos e serviços para servidores públicos do Estado, o Clube de Desconto do Servidor, programa estadual mantido pela Secretaria da Administração (SaeB), ampliou sua carteira de parceiro em 2013. São mais de 200 parcerias em 28 segmentos diferentes nas áreas de educação, saúde, entretenimento, moda, construção, decoração e utilidades para o lar, entre outros. A meta atual do Clube de Desconto é buscar a interiorização de suas atividades, firmando parcerias com empresas fora da capital. Além de Salvador, o clube já está presente em 18 cidades do interior baiano e da Região Metropolitana. Regulamentado pela Lei 11.568, o Clube de Desconto garante abatimento de até 50% em produtos e serviços para servidores ativos, entre efetivos e temporários, além dos inativos e pensionistas. A lista completa das empresas parceiras está disponível no Portal do Servidor ([www.portaldoservidor.ba.gov.br](http://www.portaldoservidor.ba.gov.br)).

## PLANSERV INOVA E CRIA NOVO GUIA DE REDE CREDENCIADA

### **Ferramenta otimiza busca das unidades que prestam atendimento aos beneficiários na capital e no interior**

O site do Planserv conta agora com um novo Guia de Rede Credenciada, por meio do qual o beneficiário encontra diversas informações sobre as unidades que atendem pelo plano. Com a modernização da ferramenta, a busca por especialidades e procedimentos se tornou amplamente detalhada e precisa. É possível localizar facilmente, por exemplo, o endereço, o mapa e o telefone das unidades credenciadas.

O novo guia pode ser acessado na página principal do site ([www.planserv.ba.gov.br](http://www.planserv.ba.gov.br)), clicando-se no ícone Rede Credenciada que aparece no topo desta página, ou no módulo Beneficiário, pelo ícone de mesmo nome que aparece no menu principal.

Se, por exemplo, o objetivo do usuário for encontrar informações sobre a rede credenciada em dermatologia no município de Vitória da Conquista, basta que ele marque a especialidade Dermatologia e selecione o município Vitória da Conquista nos campos específicos. Depois é só clicar na opção Exibir para visualizar a lista das unidades credenciadas, incluindo endereços, mapas e telefones.

De acordo com Robério Prates, coordenador de Relacionamento com Prestadores do Planserv, o objetivo do novo guia é otimizar a

procura por informações das unidades credenciadas para os 470 mil beneficiários do plano. Ele cita como uma das inovações a criação de mais opções de busca por tipo de atendimento. "Pode-se pesquisar por consulta, emergência, exames e procedimentos, hospital dia, internação, maternidade, programa de endocrinopatia, programa de pediatria e UPA", exemplifica.

**Pesquisa** - A nova ferramenta conta com um tipo de pesquisa inteligente. Uma vez que o beneficiário escolhe o tipo de atendimento de seu interesse, o sistema estabelece um filtro para a escolha do município. Dessa forma, só fica disponível para consulta o município que oferece a especialidade. Outro detalhe interessante é que agora o beneficiário terá a opção de imprimir a página consultada, com as informações sobre os prestadores. É importante lembrar que, ao alterar os parâmetros de sua pesquisa, o usuário deve clicar novamente no botão Exibir, a fim de que o site atualize as informações solicitadas.

A coordenadora-geral do Planserv, Sônia Carvalho, afirma que o novo Guia de Rede Credenciada é uma das ações de modernização do site esperadas para este ano. "O nosso trabalho não para por aí. Estamos aprimorando o site para oferecer o que há de melhor aos nossos beneficiários".

# OBSERVATÓRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O portal do Centro Internacional de Inovação e Intercâmbio em Administração Pública (Ciiiap) está de cara nova

Quem acessar [www.ciiiap.org.br](http://www.ciiiap.org.br) vai encontrar informações e novidades sobre gestão governamental e experiências inovadoras desenvolvidas em âmbito internacional em dois idiomas: português e inglês. A ideia é também fortalecer e conferir dinamismo às atividades do centro.

O portal contempla um Observatório de Políticas Públicas – no qual são catalogados artigos, estudos de caso, metodologias e relatórios –, além

de um banco de organizações que trabalham na área da administração pública. Também são publicados notícias, eventos e prêmios ligados ao campo de ação do Ciiiap. Todo o conteúdo é estruturado a partir de cinco áreas temáticas: excelência em gestão pública; qualidade do gasto público; atendimento ao cidadão; governo eletrônico e participação.

O Ciiiap foi criado em 2001, a partir da assinatura de um memorando

entre o governo do Brasil e a ONU. Em 2007, passou a ser conduzido pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb). Dentre os objetivos do centro estão fortalecer e apoiar políticas de aperfeiçoamento da gestão e promover o intercâmbio de inovações e o aprimoramento de tecnologias voltadas para o desempenho da administração pública de forma global, com ênfase na região da América Latina.



# COMPARTILHE SERVIDOR!

**Portal do Servidor se lança na rede e institui comunicação direta com o servidor público, que interage, comenta e compartilha ideias e opiniões**

O Brasil já é o 5º país mais conectado do mundo, com 94,2 milhões de pessoas com acesso à internet, segundo o Ibope Media (2012). Quando o assunto são redes sociais, o site SocialBakers informa que o país ocupa a 2ª colocação em termos de representatividade no Facebook, com 65 milhões de usuários cadastrados até dezembro, mais de 15 milhões de usuários no Twitter e acima de 21 milhões no canal Youtube, para citar algumas das principais mídias sociais da atualidade. Esses dados demonstram duas tendências sobre a sociedade brasileira: queremos nos comunicar e interagir, cada vez mais, nas redes sociais e, com isso, interferir nos modelos de governança e efetivação da cidadania.

Os programas de Governo Eletrônico (e-Gov) desenvolvidos no Brasil têm buscado atender a esta e outras demandas, modernizando e dando maior transparência à gestão pública, além de potencializar a democracia digital, através do uso intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e internet. “É neste contexto que as mídias sociais ganham destaque no



e-Gov, possibilitando maior aproximação e diálogo com os cidadãos”, explica Nilson Galvão, coordenador do Núcleo de Comunicação com o Servidor da Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb). O NCS vem desenvolvendo, desde maio de 2012, canais de comunicação agregados ao Portal do Servidor da Bahia, através do Facebook, Twitter e Youtube.

## **CANAIS DE ORIENTAÇÃO**

“As mídias sociais do Portal do Servidor da Bahia foram pensadas como canais de orientação para o seu público, compartilhando notícias, esclarecimentos e ideias, de modo simples e dialógico”, explica. Desta maneira, foram selecionados temas que são divulgados de forma equilibrada em postagens diárias, tais como: vantagens e premiações, saúde, carreira e formação continuada, aposentados e pensionistas, remuneração e agenda cultural. “Além disso, a força dessas mídias está na participação efetiva do cidadão 2.0, enviando dúvidas e emitindo suas opiniões, por isso precisamos estar preparados para dar feedbacks de forma eficiente, com

rapidez e segurança”, lembra José Carlos Peixoto, jornalista do núcleo. A página do portal no Facebook já conta com 3.226 curtidores, enquanto no Twitter são 1.105 seguidores. “O Portal do Servidor da Bahia registra cerca de 1,3 milhão de pageviews mensais. Nossa expectativa é crescer de modo gradual nas mídias sociais, aprendendo a lidar com as demandas desses canais de comunicação”, conta Peixoto. A estratégia de comunicação do Núcleo nessas mídias envolve monitoramento das mensagens, explicação de dúvidas, correção de informações, avaliação de críticas e agradecimento de elogios e sugestões.

As mídias sociais do portal são atualizadas diariamente, com o número de três a seis postagens, e agendamento aos finais de semana e feriados prolongados. No Facebook, a primeira postagem do dia acontece às 6h da manhã, com uma frase de inspiração. São trechos de poemas, músicas, pensamentos, de diferentes autores, acompanhados de uma fotografia. “Esse tipo de conteúdo tem tido grande aceitação dos servidores, que curtem, comentam e compartilham as mensagens entre seus amigos”, conta Galvão. Por outro lado, os curtidores da página, como co-autores da rede, demandam assuntos diversos, e entre os mais discutidos estão os direitos do servidor público.

# SOLUÇÃO PARA A BUROCRACIA: PPPs EM DEBATE



Pioneirismo: Hospital do Subúrbio foi a primeira parceria público-privada do setor no país

***A parceria público-privada, conhecida simplesmente pela sigla PPP, é uma modalidade de investimento em projetos que surgiu na Inglaterra e prosperou como fruto direto das crises que assolaram o mundo nos anos de 1970 e 1980, como os choques do petróleo. Durante essas décadas, governos de diversos países viram seus níveis de endividamento crescerem muito, o que terminou por dificultar novos investimentos***

Nos anos de 1990, o governo que dirigia a Inglaterra começou a pensar numa maneira de contornar o problema. O resultado, também um reflexo das privatizações e choque na economia promovidos, foi a conclusão de que havia setores em que o poder público não precisava administrar diretamente os projetos. O governo convidava, assim, o setor privado a investir recursos e administrar empreendimentos em diversas áreas, principalmente as ligadas à infraestrutura.

Após os primeiros projetos, no início dos anos de 1990, o governo britânico encomendou um estudo comparando os custos e prazos de obras construídas por meio de recursos públicos com as empreendidas através de PPP. A conclusão foi que não só os empreendimentos com PPP cumpriram em muito maior número o prazo inicialmente programado para conclusão

de obras, como proporcionaram uma redução de custo entre 20% e 30%. Foi a consagração do modelo, que se espalhou pela Europa – em países como Irlanda, Itália e Portugal –, cruzou o Atlântico para os EUA e aportou no Brasil na década passada.

A regulamentação das PPPs no Brasil começou apenas em 1995, quando foi criada a lei federal nº 8.987/1995, para tratar das concessões comuns. O modelo, entretanto, só ganhou mais impulso em 2004, com a Lei nº 11.079/2004, que versa sobre concessões administrativas e patrocinadas. As primeiras PPPs nacionais surgiram apenas na década passada, e, mesmo assim, de forma tímida.

De modo geral, os projetos feitos por meio de PPP funcionam desta forma: o projeto é pensado pelo ente público, que faz uma licitação. O agente privado que sair vence-

dor do processo então constrói o projeto. A remuneração de seu investimento se dá mensalmente, por meio de pagamentos feitos pelo governo. Os contratos incluem diversas metas a serem cumpridas por ambas as partes. Caso alguma delas não o seja, o contrato pode ser finalizado. Para mitigar o risco de perdas financeiras, é criado um fundo, que garante tanto a remuneração do agente privado, em caso de não pagamento, quanto do governo, caso o agente privado venha a falir ou não possa cumprir suas obrigações.

No país, os projetos de PPP não podem ser inferiores a R\$ 20 milhões e têm duração de cinco a 30 anos. São dois os tipos de parcerias: as concessões patrocinadas e as administrativas. Nas patrocinadas, o parceiro privado pode cobrar pelo serviço (pedágios em uma estrada, por exemplo), mas essa receita não é suficiente para re-

No país, os projetos de PPP não podem ser inferiores a

**R\$ 20 milhões**

e têm duração de **5 a 30 anos**



A PPP precisa da garantia da segurança jurídica para haver interessados nos projetos”

**Ricardo Ismael**

*Professor e especialista em políticas públicas da PUC-RJ*



Ricardo Ismael, professor da PUC-RJ

munerar o investimento, então o governo cobre a diferença. Já na concessão administrativa não há possibilidade de cobrança (um hospital ou prisão, por exemplo), então a receita do agente privado se dá inteiramente pelo repasse do governo.

O modelo de PPP conta com diversas vantagens e também alguns desafios. Para o professor e especialista em políticas públicas da PUC-RJ Ricardo Ismael, a grande vantagem é a desoneração do

investimento por parte dos governos, tanto federal como estaduais. “Boa parte dos governos estaduais tem hoje uma reduzida capacidade de investimento, mas há uma necessidade de ampliar os investimentos em infraestrutura, como estradas, metrô, penitenciárias, saneamento”, avalia. Segundo o especialista, o setor privado tem capacidade de entrar nos projetos com os recursos exigidos.

Além de isentar os governos de investir altas somas de recursos em obras, as PPPs

melhoram a administração dos empreendimentos, afirma o economista e doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano e MBA em Projetos, André Coelho. “Quando o setor privado entra, injeta celeridade na administração”, avalia.

Outra vantagem, de acordo com Ricardo Ismael, é que a PPP difere do modelo de privatização comum, onde a propriedade é do setor privado, o que tem criado resistência entre setores da esquerda no

governo. Já André Coelho acredita que a junção das duas partes – os setores público e privado – traz as melhores qualidades de cada uma. “A PPP começa com a palavra parceria. O governo não vai eximir-se de sua função. O alinhamento entre os dois pode gerar benefícios, como ganho de eficiência e menor custo para o setor público. Ao menos isso é o que se espera”, explica. Mas, com tantas vantagens, por que o modelo ainda não se alastrou pelo Brasil? De acordo com os especialistas, ainda há diversos desafios. “A PPP precisa da garantia da segurança jurídica para haver interessados nos projetos”, pontua Ricardo Ismael. Coelho concorda. Segundo ele, a melhor forma de atrair interessados e controlar a aplicação dos recursos são os marcos regulatórios. “Sem arcabouço normativo claro, você termina favorecendo os desvios”, afirma. Segundo ele, com o passar dos anos, o país também criará jurisprudências em relação ao modelo, o que trará ainda mais segurança.

Outro desafio é manter a qualidade das obras e evitar desvios. Para garantir que todas as especificações do projeto – afinal, é o poder público que define as obras prioritárias e estabelece as metas – sejam cumpridas, os governos e instituições públicas fiscalizam o projeto. Segundo o professor Ismael, todos os contratos passam pelo crivo do Tribunal de Contas competente. “As PPPs lidam com serviços públicos que serão usados pela sociedade. É preciso que haja rigor na fiscalização e controle. Esse papel cabe ao Tribunal

As PPPs na área de saúde geram uma economia de gastos de

10<sup>a</sup>  
30%

de Contas e às agências reguladoras. As garantias que se deve tomar são as mesmas que em qualquer investimento público”, pontua.

A fiscalização dos órgãos competentes é uma das garantias de que os governos posteriores à assinatura dos contratos os cumpram. O não-cumprimento acarreta penalidades de lado a lado. Foi para resguardar as partes que foram criados os fundos garantidores, acionados caso o governo não pague as parcelas devidas ou o ente privado não consiga arcar com suas obrigações de investimento, por exemplo. “A empresa pode quebrar, o que interrompe o investimento”, alerta Ismael.

De acordo com os especialistas, o modelo ganhou mais impulso em alguns estados, como Minas Gerais, com o estádio e uma penitenciária, o Rio de Janeiro, na área de saneamento, e a Bahia, nos setores de saúde e saneamento.

### **Pioneirismo baiano**

A primeira parceria público-privada da Bahia foi também a primeira PPP no setor de saneamento básico no Brasil. O contrato para a construção e operação de um emissário submarino foi assinado em dezembro de 2006 entre a Embasa e a Concessionária Jaguaribe, controlada pela Foz do Brasil, do grupo baiano Odebrecht. O projeto, que contou com investimento privado de R\$ 240 milhões, beneficiou mais de um milhão de pessoas em Salvador e Lauro de Freitas com o segundo emissário submarino da capital baiana. Ao final dos 183 meses de duração do contrato (mais de 15 anos), a estrutura será entregue à Embasa, que passará a administrar o equipamento. “A Bahia é, ao lado de Minas Gerais, o estado onde as PPPs estão mais avançadas. Aqui, como lá, há quatro contratos assinados”, afirma Rogério Princhak, secretário executivo da unidade de PPP da Secretaria da Fazenda estadual (Sefaz).

André Coelho sinaliza o pioneirismo da Bahia também no setor de saúde. “O primeiro projeto de hospital construído por meio de PPP, com



O economista André Coelho

financiamento pelo BNDES, foi o Hospital do Subúrbio, em Salvador”, relata. No contrato do hospital, não foram levados em conta apenas critérios quantitativos, como número de atendimentos, mas também qualitativos. O cumprimento dessas metas é que determina o pagamento feito pelo governo do estado à empresa que administra a unidade. A parceria tem sido um sucesso, com altos índices de aprovação por parte dos pacientes – o sucesso, aliás, gerou problemas, pois o hospital teve que ampliar sua capacidade de atendimento devido à alta demanda. O modelo baiano, que já chamou a atenção até do governo do estado de São Paulo (que mandou equipes para estudar o caso do HS no final de 2012), poderá ser adotado em outros locais do país. Além da melhoria da qualidade do atendimento em relação aos hospitais públicos, há uma economia financeira. Segundo um estudo da consultoria americana PricewaterhouseCoopers (PwC), as PPPs na área de saúde geram uma economia de gastos de 10% a 30%.

Além do Hospital do Subúrbio e do emissário submarino, Princhak chama atenção ainda para a Arena Fonte Nova, já inaugurada, e o novo Hospital Couto Maia, em que o parceiro privado será responsável pela administração e manutenção da unidade.



Rogério Princhak, especialista em PPP da Sefaz

### Prisões

Minas, o primeiro estado a ter um projeto de PPP no país, acaba de inaugurar uma penitenciária construída no modelo. O Complexo Penitenciário Público-Privado (CPPP), que fica em Ribeirão das Neves, na região metropolitana da capital Belo Horizonte, terá 3.040 vagas. O contrato prevê metas e obrigações. Se um vaso sanitário entupir, por exemplo, o estado descontará 20% das diárias devidas às empresas para cada presidiário prejudicado. Se faltar água potável por uma semana, 100% dos pagamentos são suspensos nesse período. O contrato prevê que o governo pode enviar até 10% mais presos que a capacidade do local. Se ultrapassar esse limite, a concessionária pode pedir o fim do contrato. O custo de cada preso será de R\$ 27 mil no presídio, contra uma média de R\$ 22 mil nas

prisões administradas pelo estado. A concessionária só recebe 100% do pagamento, porém, se todos os detentos trabalharem e estudarem.

A Bahia também possui presídios com administração terceirizada, como os Conjuntos Penais de Juazeiro e Serrinha.

### Futuro

Embora tenha havido avanços, as PPPs ainda precisam deslanchar no Brasil. Segundo os especialistas, é necessário vencer a oposição de parte da opinião pública e também de alguns governantes. O modelo já foi testado em países onde a ideia de participação da iniciativa privada já é mais aceita”, relata Ricardo Ismael. “No Brasil, ainda são poucos os estados onde ele foi testado”, completa. Para ele, é preciso avançar mais, pois os governos (federal e estaduais) não têm recursos suficientes para fazer frente à demanda por projetos de infraestrutura e de outras áreas (como segurança, saúde, etc.). A vantagem do modelo de PPP é, afinal, que o governo investe menos, liberando recursos para áreas prioritárias, como educação e saúde, argumenta o especialista.

Para Ismael, é preciso que mais estados e que o governo federal adotem o modelo em novos projetos. “Os estados têm que aprender uns com os outros, com os erros e acertos. A experiência acumulada ajuda para que outros não precisem partir do zero”, relata. Para ele, no entanto, os governadores só terão mais segurança se começarem a aceitar e realizar

O setor privado precisa ter segurança, pois os projetos são de **15, 20** anos, e passam por muitas gestões





“A PPP começa com a palavra parceria. O governo não vai eximir-se de sua função. O alinhamento entre os dois pode gerar benefícios, como ganho de eficiência e menor custo para o setor público. Ao menos isso é o que se espera”

**André Coelho**

***Economista e doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano e MBA em Projetos***

essa experiência.

Dentre as qualidades do modelo de PPP, Princhak, da Sefaz, destaca a eficiência na aplicação do gasto público. “A qualidade e previsibilidade na gestão do gasto público é algo a ser destacado”, afirma. O gasto

público é, por enquanto, também um dos entraves para que o modelo deslanche no país. Por lei, os estados podem gastar no máximo 5% de sua receita líquida com projetos de PPP, para não comprometer sua saúde fiscal. O estado que ultrapas-

sar o limite corre risco de ter limitados os repasses da União. Além disso, o especialista cita a dificuldade de muitos estados em fornecer garantias ao setor privado. “Os contratos são de longo prazo, precisam de estruturação. O setor privado precisa ter segurança, pois os projetos são de 15, 20 anos, e passam por muitas gestões”. O terceiro ponto a ser vencido, segundo Princhak, é a apresentação de bons projetos. Apesar dos entraves, o especialista acredita que o modelo tem um futuro promissor. “A parceria público-privada não será um modelo dominante, mas é muito importante, pois também traz mais qualidade ao serviço prestado, afinal, o setor privado só recebe os recursos se as metas forem cumpridas”, pontua.

## Quem responde

**RICARDO ISMAEL - professor e especialista em políticas públicas da PUC-RJ**

### **1. Como fazer o modelo de PPP avançar no país?**

As parcerias público-privadas no Brasil ainda são muito recentes, o que cria receios nos governantes e na opinião pública. Devem ser feitas experiências piloto pelos estados. Os governadores só terão mais segurança se começarem a aceitar fazer essa experiência. Vejo o modelo de maneira muito positiva, por haver dificuldades financeiras, principalmente nos estados. Mas o modelo está apenas começando a ser testado na prática. A literatura, por exemplo, ainda é toda da Inglaterra. As PPPs liberam o governo para investir mais recursos em áreas prioritárias, como saúde e educação.

**ANDRÉ COELHO - economista e doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano e MBA em Projetos**

### **2. Qual a necessidade de se avançar na implementação desse modelo?**

As PPPs são um caminho sem volta. Elas são uma forma de reduzir o incremento do Estado em áreas prioritárias, como infraestrutura. No Brasil, ainda vamos passar por um grande período de maturidade do modelo. Somos neófitos nesse processo – ainda estamos engatinhando. Alguns projetos ainda têm altos níveis de incerteza, com alto investimento, dispersão do setor público e a possibilidade de erros no valor orçado, pois não é em todas as áreas que temos experiência. As PPPs eram vistas como uma tábua de salvação. Elas são necessárias, mas ainda precisamos avançar muito.



Joyce Oliveira , selecionada pelo programa, trabalha no SAC Paralela

# MAIS FUTURO

*Cerca de 1,4 mil jovens baianos conseguiram o primeiro emprego por meio do programa que avança agora na captação de jovens pelo interior*

**L**ucilene Ribeiro, de 23 anos, se emociona ao lembrar de quando saía às quatro da manhã para, a pé, enfrentar o trajeto de aproximadamente dez quilômetros que a separava de casa, no bairro da Liberdade, à faculdade de enfermagem, em Amaralina. Na época, ainda sem um trabalho fixo e morando sozinha com a avó, chegou a cogitar abandonar o curso, até que recebeu a convocação para participar do Mais Futuro, programa estadual de estímulo ao primeiro emprego. “Fiquei muito feliz quando recebi a carta. Eu já era bolsista integral pelo Prouni, mas, apesar de não pagar a faculdade, havia despesas com alimentação e livros. Já estava pensando em parar, então foi uma ótima oportunidade”, lembra. Hoje, Lucilene está formada e cursa pós-graduação de enfermagem em cardiologia, espera resultado de seleção para o Estado e vislumbra seu futuro no serviço público federal.

Ela é um dos 26 mil jovens que participaram da segunda seleção pública para composição do Banco de Aprendiz do Estado da Bahia, em 2011. “Fiquei sabendo na escola que estava havendo a seleção para as Voluntárias Sociais. Visitei o site na casa de um vizinho, pois em casa não havia computador,

e fiz a inscrição”, conta. Aprovada e convocada a trabalhar na primeira turma de jovens aprendizes da Procuradoria Geral do Estado (PGE), **Lucilene** passou pelos dois anos do programa sendo capacitada e acumulando conhecimento, tanto da área de trabalho quanto do relacionamento interpessoal. “Ao passar pelas capacitações, a gente aprendeu muita coisa. Eu trabalhei na área de processos da PGE e hoje eu tenho conhecimento de processos e sistemas. Hoje eu tenho consciência que entrei uma aprendiz e saio uma profissional especializada no ramo administrativo”, avalia.

Também formando da primeira turma do Mais Futuro da PGE, Rafael Melo Borges, 23, morador de Itapuã, viu no programa uma oportunidade de melhorar seu currículo. Tendo passado por apenas um emprego, entendeu que poderia aprender mais dentro do serviço público. “Fique sabendo da seleção pela



internet e também pela indicação dos amigos. Fiz a seleção e me senti bem entusiasmado quando me convocaram. É uma vitória a gente fazer uma seleção e ser chamado”, conta. E, por fim, o serviço público o conquistou. Mesmo ainda não cursando uma faculdade, Rafael dedica seu tempo estudando para con-



Solenidade de diplomação

curso. “Quero mesmo é ingressar na área. Através do trabalho aqui na PGE, descobri que minha intenção é seguir carreira pública”, projeta. De olho no mercado de trabalho, Rodrigo do Espírito Santo, 22 anos, morador do bairro de Valéria, se inscreveu na primeira seleção pública para o Banco de Aprendizagem do Estado da Bahia. Na época ele foi chamado para trabalhar na Secretaria da Administração do Estado (Saeb), mas não pôde conciliar com o curso de engenharia sanitária e ambiental. Mas, dois anos depois, foi chamado para ingressar no Mais Futuro. “Veio em

um momento muito oportuno. É a preocupação que todo jovem tem, mesmo estando na universidade, de ter um vínculo com o mercado de trabalho, não esperar sair formado com 25 anos para depois tentar uma oportunidade. Foi nesse pensamento que eu entrei, para quando concluir meu curso ter uma ideia do que é o ambiente corporativo”, explica. Com foco nas empresas privadas, Rodrigo ainda planeja mudar de graduação, investindo no ramo da arquitetura.

Entre 2008 e dezembro de 2012, 1.449 jovens conseguiram o primeiro emprego por intermédio do

“

Quero mesmo é ingressar na área. Através do trabalho aqui na PGE, descobri que minha intenção é seguir carreira pública”

**Rafael Melo Borges**  
23, morador de Itapuã

Programa Mais Futuro, uma ação da Secretaria da Administração do Estado (Saeb) em parceria com as Voluntárias Sociais da Bahia (VSBA). O objetivo do Mais Futuro é inserir no mercado de trabalho estudantes de 14 a 22 anos incompletos, oriundos de escola pública e em condição de vulnerabilidade social. “Até 2014 cinco mil jovens já deverão ter passado pelo programa”, prevê Joana Pinheiro, diretora de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas da Saeb. No final do ano passado, o Mais Futuro sofreu alteração no seu modelo de gestão, passando a operar de forma quadripartite. “A Saeb se encarregará da coordenação geral do programa e as VSBA serão responsáveis pela concepção pedagógica e o acompanhamento social dos jovens. A parceria se estende também ao órgão que demanda a mão



de obra e a uma entidade sem fins lucrativos credenciada, a exemplo do Centro de Integração Escola-Empresa (CIEE), que atuará junto às VSBA na execução das capacitações”, explica

Joana Pinheiro.

O Mais Futuro disponibiliza para os órgãos demandantes os jovens já classificados por seleção pública, que formam um banco de dados com 10 mil nomes. Os jovens convocados trabalharão na função de auxiliar administrativo e terão acompanhamento das VSBA. Este ano será iniciada a interiorização do programa, que terá

neste primeiro semestre a formação de um novo Banco de Aprendizizes para a região de Feira de Santana. A perspectiva é a participação de 5 mil jovens na seleção pública.

O modelo de capacitação contempla treinamento teórico de mais de 400 horas, dividido em módulos que incluem disciplinas como: qualidade no atendimento, administração pública, informática, noções de empreendedorismo, entre outras. Parte da capacitação teórica é feita nas Voluntárias Sociais e o aprendizado específico diretamente nas unidades de atuação dos jovens, com monitoramento permanente.

Após dois anos de experiência, o currículo dos jovens é inserido no banco de dados do Sistema de Intermediação para o Trabalho (Sine-Bahia). As diretrizes do programa são estabelecidas pelo Decreto Estadual nº 11.139/2008, que regulamenta a contratação de jovens conforme as determinações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).





# AJUDE O ECOTIME DA SUA SECRETARIA E JOGUE DURO CONTRA O DESPERDÍCIO DE ÁGUA, LUZ, PAPEL E TELEFONE.



**SAIBA COMO PARTICIPAR:**  
[ecotime.sae@saeh.ba.gov.br](mailto:ecotime.sae@saeh.ba.gov.br) // 71 3115 1758



# UM PLANO DE REFERÊNCIA

Excelência na gestão e melhoria contínua do plano rendem ao Planserv reconhecimento nacional. Plano assegura saúde a mais de 470 mil beneficiários

O Planserv vem crescendo significativamente nos últimos seis anos. O modelo de gestão adotado desde 2007 possibilitou a implementação de diversas ações que fortaleceram o plano. A conquista do equilíbrio financeiro, o credenciamento de novos prestadores, o pagamento a esses prestadores sem atrasos, a reabertura das emergências de grandes hospitais, a criação de programas de saúde voltados aos beneficiários, a adoção da identificação biométrica, a inclusão de netos na assistência e o investimento em tecnologias são exemplos de ações que tornaram o Planserv mais sólido e melhor estruturado.

O desempenho da gestão do Planserv resultou em mais um reconhecimento em nível nacional este ano. A assistência foi apontada como uma das Referências da Saúde 2012, de acordo com estudo da IT Mídia, com o apoio da PwC. O estudo retrata e destaca o grau de maturidade de gestão e de negócios dos prestadores de serviço e fontes pagadoras do país – hospitais de qualquer natureza, operadoras, centros de medicina diagnóstica e empresas de home care.

Esta premiação é traduzida em números. A rede credenciada possui agora mais de 1,6 mil prestadores de serviços espalhados por todo o estado, o que representa um aumento de quase 70% em seis anos. São 470 mil beneficiários, dos quais pouco mais de 40 mil são netos de servidores titulares – ativos e inativos. Em três anos, a adesão de netos foi ampliada em quase 2.000%. “O Planserv é uma alternativa excelente para o servidor público, que não precisa mais recorrer a planos privados para ter saúde de qualidade”, diz a coordenadora-geral do Planserv, Sônia Carvalho.

“O equilíbrio financeiro conquistado pelo Planserv consolidou as bases necessárias para que pudéssemos estender o benefício que hoje já atende 470 mil vidas no estado para mais servidores”, afirma o secretário da Administração, Manoel Vitória. Este ano o Planserv atingiu outra marca significativa. Já liberou mais de cinco milhões

de autorizações de atendimento para os beneficiários, a maioria eletronicamente, garantindo mais agilidade e comodidade. Hoje as solicitações de exames e de procedimentos são feitas pelo sistema Top Saúde Web de forma automática e praticamente em tempo real. Para exames mais complexos, o prazo para a avaliação é de até 48 horas úteis.

“Antigamente, todo o sistema de autorização se apoiava em pedidos via fax, que geravam demora e dificuldades de controle. Agora estamos incluindo uma quantidade ainda maior de procedimentos para a autorização automática. Com isso, estamos aperfeiçoando o acesso e a oferta



A emergência do Hospital Português faz parte da rede

O Planserv também inovou ao adotar a identificação biométrica (leitura da impressão digital) para a rede credenciada. Trata-se de um instrumento eficaz para evitar cobranças indevidas por parte dos prestadores e garantir que o atendimento seja prestado exclusivamente a quem é beneficiário do plano.





de serviços para os beneficiários”, afirma a coordenadora-geral do Planserv, Sônia Carvalho.

Uma ação positiva de grande impacto para os beneficiários, adotada em 2008, foi a reabertura das emergências de grandes hospitais, como o Santa Izabel, Espanhol e Português. Hoje, além desses, a rede conta, em Salvador, com os hospitais da Sagrada Família, da Bahia, da Cidade, Evangélico, Agenor Paiva e Aeroporto. Outro importante passo foi o lançamento de valores referenciais (que incluem honorários médicos, diárias e taxas hospitalares, materiais e medicamentos) para diversos procedimentos, estabelecendo uma relação clara e firme com a rede quanto ao pagamento dos serviços. Sem falar na implantação do sistema de auditoria, que vem permitindo que se identifiquem e combatam fraudes na prestação dos serviços.

O Planserv também inovou ao adotar a identificação biométrica (leitura da impressão digital) para a rede credenciada.

Trata-se de um instrumento eficaz para evitar cobranças indevidas por parte dos prestadores e garantir que o atendimento seja prestado exclusivamente a quem é beneficiário do plano. Iniciado em 2010 e ainda em curso, o recadastramento de beneficiários, por sua vez, vem permitindo que o Planserv identifique quem realmente contribui para o plano e tem direito de utilizá-lo.

Outra ação que merece destaque é a criação do mecanismo de co-participação, a partir de franquia estabelecida para o número de consultas ao ano, sem limitar a utilização do plano. Com a medida, o uso do plano passa a ser mais racional, garantindo a manutenção do equilíbrio financeiro e consequentemente o padrão de bom atendimento conquistado pelo Planserv nos últimos anos.

Sem reajustar o valor das contribuições, as medidas de caráter educativo visam evitar abusos como casos de beneficiários que fizeram mais de 180 consultas ao ano, além da realização de exames

complexos, como os de imagem, acima da média observada nos demais planos de saúde do mercado.

**Prêmios** – O Planserv recebeu homenagem pelas boas práticas na categoria gestão administrativo-financeira e pela contribuição para a evolução do setor de saúde no Brasil. É o segundo reconhecimento em 2012. Pelo segundo ano consecutivo, também conquistou o primeiro lugar no Prêmio Benchmarking Saúde (edição 2011), na categoria melhor operadora de autogestão, uma premiação realizada pela Revista Diagnóstico.

O bom desempenho da gestão do Planserv já virou referência, inclusive, para instituições de saúde de outros estados. Este ano representantes do Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará (Issec) e do Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado de Alagoas (Ipaseal Saúde) vieram conhecer de perto o modelo de gestão adotado na Bahia.

# FALANDO COM O PLANSERV

O Planserv – Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Estado da Bahia – orienta os seus beneficiários a utilizar corretamente o seu call center, através do qual é possível esclarecer dúvidas sobre atendimento (onde encontrar prestadores de determinadas especialidades, por exemplo), solicitar informações (inclusão, exclusão, carências, entre outras) e informar-se sobre seus direitos e deveres.

A coordenadora-geral do Planserv, Sônia Carvalho, explica que, através da central de atendimento telefônico do órgão, pelo 0800 56 6066, o beneficiário pode também fazer registros para a Ouvidoria, encaminhando sugestões,

denúncias, reclamações, elogios e críticas a respeito dos serviços prestados pelas unidades da rede referenciada ou pelo próprio Planserv. “Basta que, ao ser atendido pelo call center, o beneficiário diga à atendente que deseja fazer um registro para a Ouvidoria. A ligação será imediatamente transferida para outro atendente que anotará e encaminhará ao setor o que ele disser”. Além do call center, a coordenadora-geral lembra que existem ainda outros canais de comunicação com o Planserv. Um deles é o site do órgão, o [www.planserv.ba.gov.br](http://www.planserv.ba.gov.br). Ao acessar o endereço eletrônico, basta que se clique no link Fale Conosco e depois em Ouvidoria para fazer e enviar um registro. Outra opção é encaminhar um e-mail

para [ouvidoria.planserv1@planserv.ba.gov.br](mailto:ouvidoria.planserv1@planserv.ba.gov.br). “É importante lembrar que a Ouvidoria é uma segunda instância, destinada a mediar ou resolver conflitos”, frisa Sônia.

Ao entrar em contato com o Planserv pelo 0800, caso o interesse do beneficiário seja fazer um registro para a Ouvidoria, ele deve se certificar se, de fato, está utilizando este canal de comunicação. Há casos, por exemplo, em que o usuário telefona para o call center e, por equívoco, acredita que fez um registro para a Ouvidoria. Posteriormente, ao entrar em contato com o órgão novamente, cobra o posicionamento ou até mesmo faz um registro para a Ouvidoria como se o setor já houvesse tratado do assunto.





**PARQUE  
TECNOLÓGICO**



## Um centro de ciência e inovação para uma nova Bahia

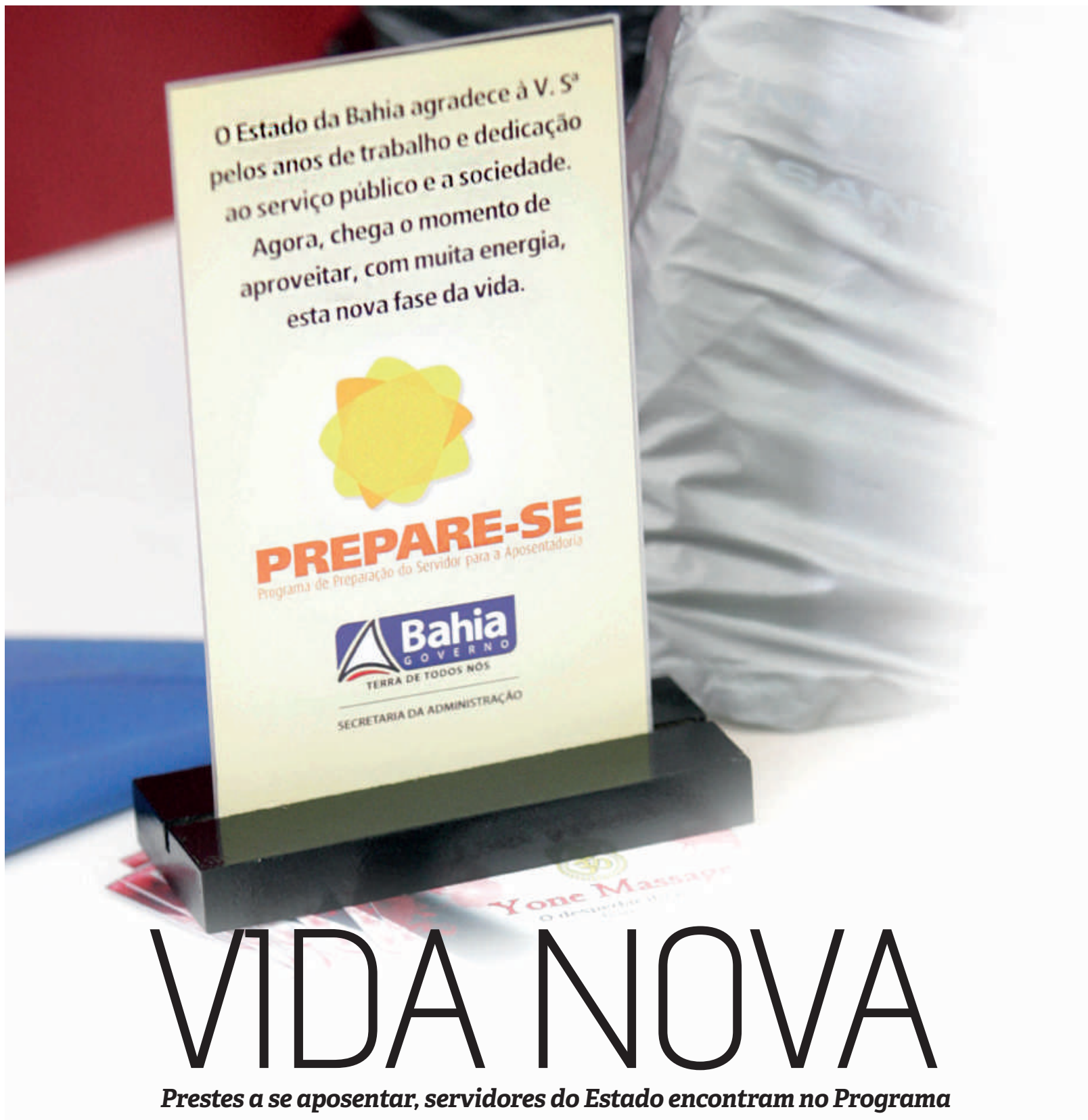
Estamos vivendo um novo tempo na produção de tecnologia em nosso Estado. Com o Parque Tecnológico da Bahia, empresas de ponta, instituições de pesquisa e universidades colocam o futuro cada vez mais presente na vida dos baianos. São incubadoras de empresas de Tecnologia da Informação e centros de pesquisa em Biotecnologia e Energias Renováveis. Com investimentos de mais de 60 milhões de reais, o parque ocupa mais de 500 mil metros quadrados na Avenida Paralela. É o Governo da Bahia investindo no desenvolvimento tecnológico e gerando mais oportunidades para todos nós.

OBJECTIVA



SECRETARIA DE CIÊNCIA,  
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO





# VIDA NOVA

***Prestes a se aposentar, servidores do Estado encontram no Programa Prepare-se a orientação necessária para a nova fase da vida. O trabalho vai desde a organização dos documentos e abertura de processo a dicas do que fazer quando não estiver mais em atividade no serviço público***



Servidores em palestra do Prepare-se em Salvador: planejamento para o futuro

**N**ão são poucos os que esperam ansiosamente para deixar o trabalho e, como diz o velho clichê, pendurar as chuteiras. Para estes, a aposentadoria representa a liberdade, a coroação de uma vida de trabalho, muitas vezes estressante, onde se faz sacrifícios constantes para a vida pessoal, familiar, etc. Com a aposentadoria, ganha-se mais tempo para se fazer as coisas que se gosta, como ir ao cinema, praticar um esporte, ler livros, passar tempo com a família, etc. Muitos, no entanto, cansam dessa nova rotina e veem que ela

cisa se preparar”, afirma Daniella Gomes, superintendente de previdência da Suprev/Saeb. Foi justamente para dar uma base de apoio para os servidores do Estado que estão perto de deixar o serviço público que a Saeb criou, em 2008, o programa Prepare-se, cuja última edição, ocorrida na capital entre 26 e 30 de novembro, atraiu mais de 400 pessoas. “Tivemos o maior número de participantes das 12 edições realizadas. O Prepare-se está se reinventando, agregando novos temas, novos palestrantes, e está disseminando a cultura previdenciária junto ao funcionalismo. A gente mostra pra eles

indevidos protocolados no órgão, o que agiliza a tramitação dos processos de aposentadoria. “Muitos pediam para cancelar o pedido quando chegava perto da data”, conta Daniella. Segundo ela, os principais motivos eram dúvidas, tais como se o tempo maior de trabalho aumentaria o benefício e o que o novo aposentado iria fazer com o tempo livre. O programa, inovador, foi o primeiro no Estado a se preocupar com o servidor de uma forma completa. Segundo Daniella, a Polícia Militar possui um Programa de Preparação para a Reserva (PPR), nos mesmos moldes, mas que é específico para a categoria. Já o Prepare-se é voltado para todos os servidores. “O programa tem uma importância enorme e é inédito no país. Ele ainda atende a todo o Estado”, elogia a psicóloga, consultora e professora titular do curso de pós-graduação da Universo (RJ), Lúcia França, quanto à importância do Prepare-se diante do elevado número de servidores aposentados: hoje, são mais de 100 mil. Apesar de programas do tipo estarem previstos no Estatuto do Idoso, até o Prepare-se ser criado não havia a preocupação de preparar o servidor para a aposentadoria. “Muitos perdem contato com os colegas de trabalho. Muitos passam mais tempo no trabalho do que em casa. Você perde esse convívio, precisa se preparar

“

Muitos perdem contato com os colegas de trabalho. Muitos passam mais tempo no trabalho do que em casa. Você perde esse convívio, precisa se preparar para essa transição”

não preenche os cinco dias por semana que antes eram dedicados exclusivamente ao trabalho. “Muita gente diz ‘ah, agora vou jogar vôlei, que eu adoro’. Mas vai jogar o dia todo, todo dia? Com quem, se os outros estão trabalhando? A pessoa pre-

que existe uma outra vida a ser vivida após a aposentadoria”. A superintendente afirma que, além de ajudar o servidor, as informações passadas nos encontros terminam por tornar mais eficiente o trabalho da Suprev, reduzindo o número de requerimentos

para essa transição”, relata Daniella. A psicóloga carioca conhece bem o programa, pois participa dele como palestrante desde a sua criação, e não perdeu nenhuma edição. Com 25 anos de experiência no trato com aposentados ou pessoas prestes a se aposentar, ela elenca as virtudes da preparação para esta nova fase da vida. “A aposentadoria é um momento novo. Se a pessoa não tiver esse apoio, ela fica perdida. A aposentadoria traz perdas e ganhos, é necessário aprender a lidar com isso”, diz ela. “No programa, o servidor recebe informações que o ajudarão a se adaptar a essa nova realidade, além de fazer workshops onde se sente na pele de um aposentado”, completa. Daniella explica que existe a preocupação de abordar todos os assuntos importantes para os futuros aposentados, como os aspectos legal, financeiro e psicológico da nova fase. Há palestras com psicólogos e geriatras, por exemplo, para tratar da saúde da mente e do corpo. Há ainda uma preocupação em evitar problemas comuns, como o endividamento dos aposentados, que hoje, muitas vezes, são arrimo de família. Especialistas financeiros e do Procon indicam, por exemplo, como não abusar do crédito consignado e evitar contrair dívidas excessivas, não emprestar o cartão de crédito, além de não cair em golpes ou pressão da família, etc. O idoso também é informado sobre os principais crimes cometidos contra ele e onde denunciá-los. O programa busca também ajudar o servidor a preparar-se financeiramente para a aposentadoria. Muitos fazem simulações para saber quanto vão ganhar quando chegarem no período do “ócio”. Parceiro do projeto, o Sebrae envia especialistas para informar os possíveis futuros empreendedores sobre a possibilidade de abrir um negócio próprio. “Buscamos mostrar ao futuro aposentado que ele terá uma gama de coisas para fazer. Não significa que ele terá que parar a vida.



Servidora encontrou no programa informações para sua aposentadoria

Ele encerra um ciclo, mas começa outro”, relata Daniella. Lúcia França frisa que é preciso estudar bem a questão financeira, pois quase sempre há uma perda salarial, o que traz um risco econômico para os aposentados. Segundo ela, uma boa opção é fazer, paralelamente, um plano de previdência privada. “Quanto mais cedo se pensar nisso, melhor, pois a contribuição é menor”, explica.

Segundo a superintendente da Suprev, muitos, ao fazer as contas, decidem não se aposentar. Continuam na ativa pelo abono de previdência – mecanismo pelo qual o Estado ressarcir o valor descontado na folha.

Como hoje quem se aposenta continua sendo taxado, quem fica tem seu ganho líquido aumentado. Quem escolhe essa via, porém, pode fazê-lo apenas até os 70, idade em que torna-se compulsória a aposentadoria do serviço público. Outros seguem trabalhando por status, ou simplesmente para não mudar a rotina.

A psicóloga e consultora Lúcia explica que muitos têm medo dessa nova fase. “O maior medo é administrar o tempo livre. Contudo, quem tem uma boa família, um ambiente bom, fica amparado. Quem não tem tende a não querer deixar aquela situação”, afirma. Já Daniella aponta que

as mudanças podem causar conflitos onde antes eles não existiam. “A pessoa volta a passar mais tempo em casa, o que muda a rotina da família. Ela começa a reparar em problemas que antes não via, pois estava no trabalho, e isso gera conflitos”, pontua. A superintendente explica que uma boa forma de evitar tais problemas é envolver a família em todo o processo, além de encher o dia com atividade para evitar que haja muito tempo ocioso.

### LADO BOM

Lúcia aponta o lado bom dessa transforma-

vezes a gente não tem na própria secretaria quem informe a gente e eu saí daqui sem nenhuma dúvida”, conta.

Dona Joselita já passou dos 60, mas, hoje, muitos se aposentam antes dessa idade, e ainda são jovens para parar de trabalhar, conta Lúcia. Ela exalta sempre o lado bom da mudança: ganha-se bastante tempo. Além de estudar e fazer exercícios físicos, as pessoas podem voltar a pensar em coisas que sempre quiseram fazer, mas nunca conseguiram por falta de tempo, como hobbies ou até outras atividades profissionais. “A aposentadoria abre um leque de

é muito importante para evitar problemas como a depressão. “Alguns não sabem o que fazer, aí não fazem nada”, relata Daniella. Para Lúcia, o Prepare-se é o programa certo para que os futuros aposentados lidem com as mudanças no estilo de vida, finanças, relações interpessoais e cuidados com a saúde, além do medo da própria mudança. “Sabendo como se preparar, a pessoa saberá como lidar com isso, criando novos hábitos e redes de relações com quem tem mais tempo”, pontua.

A psicóloga explica, no entanto, que, além do tempo, há a preocupação de ter a renda diminuída. “Talvez a pessoa precise continuar trabalhando para manter um padrão, mas talvez precise apenas de um complemento. A legislação brasileira não ajuda. Não existe trabalho de meio período no Brasil”, diz ela, explicando que isso cria problemas não apenas para aposentados, mas para mães com filhos pequenos, estudantes de graduação, etc. A especialista diz ainda que o importante é ser previdente. “Tem gente que acha que porque vai se aposentar a vida não vai durar muito, aí pega tudo que tem e torra”, afirma. A preocupação com as finanças pode ofuscar uma questão central: a saúde. Diante dos problemas do dia a dia, muitos deixam a saúde de lado. A aposentadoria, que traz mais tempo, é o momento ideal para colocar os cuidados com a saúde em dia. Segundo Lúcia, é importante, porém, buscar não associar aposentadoria a velhice, o que muitos ainda fazem. “O que faz ficar velho não é a idade, mas o fato de você se desconectar do mundo”, afirma.

Se depender dele, Daniel Rodrigues dos Santos, 61 anos, há 30 anos trabalhando como garçom na Casa Civil, não vai se desconectar após a aposentadoria. Ele pretende continuar visitando os colegas, até porque é para muitos deles que vende o aipim que produz em seu sítio em Simões Filho, uma



No programa, o servidor recebe informações que o ajudarão a se adaptar a essa nova realidade, além de fazer workshops onde se sente na pele de um aposentado”

ção: “Há um ganho de tempo para a pessoa. Ela passa a poder se dedicar a atividades de lazer, atividades físicas, até um novo trabalho. Ganha ainda mais tempo para relacionamentos afetivos e familiares”. A especialista diz ainda que muitos voltam a estudar, uma vontade que tinham há tempos, mas não tinham o tempo para perseguir. É este justamente o caso de dona Joselita Januária da Silva Santana, de 66 anos, servidora da Secom há 35. “A família tá doida pra eu me aposentar. Fiz o ensino médio em 2010 pelo EJA (Educação de Jovens e Adultos, do governo estadual), já passei no terceiro Enem e quando me aposentar vou cursar psicologia”, diz, empolgada com os planos para o futuro. A servidora, que participou da 12ª edição do Prepare-se, aplaude o programa. “Para mim foi ótimo, porque às

oportunidades. Para muitos, o ideal pode ser procurar um emprego de meio período para ter tempo de trabalhar e também curtir a nova fase”, diz a especialista. Ela cita ainda a abertura de um negócio ou o voluntariado como boas opções para preencher o tempo. A necessidade de planejamento, porém, é importante, pois, como sinalizou Daniella, nem todos têm aptidão para abrir um negócio ou praticar esportes.

Lúcia orienta aos que se aposentam ainda jovens a efetuar uma análise do que gostavam, do que gostam e do que gostariam de fazer. Segundo ela, muitos inclusive mudam de atividade profissional. O importante é planejar bem a transição. “A pessoa tem que pensar no que tem interesse e a partir daí fazer um plano de ação”, diz Lúcia. Pensar no que fazer depois da aposentadoria

das atividades que pretende expandir após se aposentar. O servidor, que ainda é sócio de um pequeno buffett aproveitou a 12ª edição do Prepare-se para tirar dúvidas em relação aos negócios e à aposentadoria em si. “Vim os cinco dias, achei ótimo. Explicou muita coisa que eu nem sabia”, conta. O garçom é um dos 2.195 servidores que já passaram por todas as edições do programa.

O mesmo entusiasmo pelo programa é sentido pela servidora Iolanda de Souza, 64 anos. Há 31 anos na Seinfra, ela aproveita o Prepare-se para conhecer pessoas novas e se informar mais. “Essa é a minha quarta edição. Gosto das palestras, encontro colegas, conheço outras pessoas, é muito bom”, relata. Assim como dona Iolanda, o programa é aprovado pela maioria dos servidores, obtendo nota média de 9,53 na avaliação geral.

### BALCÃO

O Balcão Previdenciário, que surgiu em 2011, também no mês do servidor, foi desenvolvido para atender um público ainda maior que o do Prepare-se: todos os servidores do estado que desejem tirar dúvidas sobre a aposentadoria, independentemente da idade ou da carreira. No primeiro ano de atuação, 2.054 servidores de 41 unidades da administração estadual foram beneficiados pelo serviço, que já atendeu órgãos dos poderes Executivo e Judiciário, além da Assembleia Legislativa. Foram realizadas 25 visitas, com o atendimento de 3.388 solicitações. Em outubro de 2012, a Suprev deu início à interiorização do balcão, que já realizou uma visita ao município de Santo Antonio de Jesus.

Ao completar um ano de vida, o programa ganhou um grande presente: levou o quinto lugar no Prêmio Boas Práticas de 2012. Daniella afirma que a resposta dos

servidores ao programa tem sido muito positiva. Após serem atendidos, eles respondem a perguntas que avaliam o atendimento, o ambiente e a estrutura do programa, dentre outros aspectos. Entre 0 e 10, a nota média é de 9,78.

O balcão surgiu após Daniella constatar que, mesmo com o Prepare-se, muitos servidores continuavam desinformados. “O vínculo do servidor com a previdência começa no dia em que ele toma posse. Muitas vezes o servidor não conhece seus direitos” relata. Diante da dificuldade do servidor sair de seu ambiente de trabalho para se informar, a superintendente da Suprev decidiu então levar as informações até eles. “Se Maomé não vai à montanha, a montanha vai até Maomé”, brinca ela. A estrutura, móvel, é montada em órgãos que solicitam a presença da equipe da Suprev. Junto com uma equipe de suporte, três funcionários da própria Suprev atendem os interessados, que tiram suas dúvidas no próprio local de trabalho. Para atingir ainda mais pessoas, são enviados cartazes aos órgãos a serem atendidos, avisando

sobre a chegada do balcão. Além disso, internamente, cada órgão já comunica aos seus servidores quando o serviço estará disponível.

Os principais questionamentos são de cunho financeiro. Os servidores geralmente pedem para fazer simulações de quanto vão ganhar quando se aposentarem e tiram dúvidas sobre a averbação de benefícios relativos ao tempo de serviço na iniciativa privada, por exemplo. “Eu estava muito ansioso, pois a gente vai ficando velho e quer as informações certas na hora que a gente for se aposentar, e eles deixam tudo bem claro”, relata o agente administrativo Marildo Carvalho. Diante do sucesso em Salvador, o programa, como o Prepare-se, também já se expandiu para o interior, onde a primeira edição ocorreu em Santo Antônio de Jesus em outubro de 2012. Daniella comemora o sucesso do programa, que, de acordo com ela, tem atingido seu principal objetivo, que é informar: “O balcão é um programa essencialmente informativo. Os servidores eram muito carentes de informação. Agora não são mais”.





# PORTO SUL. UM NOVO HORIZONTE PARA UMA NOVA BAHIA.



A Bahia segue atraindo grandes investimentos. Neste ano, começa a construção do Porto Sul, em Ilhéus. Uma grande obra que vai gerar mais de 4 mil empregos diretos e indiretos. Aqui vai chegar a Ferrovia Oeste-Leste e por aqui vamos levar a nossa produção para o mundo e trazer um mundo de oportunidades para os baianos e brasileiros. Esse é o desenvolvimento que transforma o estado e faz nascer uma nova Bahia, com crescimento econômico e inclusão social.



## UM NOVO HORIZONTE DE DESENVOLVIMENTO

O Porto Sul vai operar com uma capacidade de exportação de 75 milhões de toneladas por ano. Está nascendo um novo polo de desenvolvimento, com aquecimento da economia e crescimento para todos.



## UM NOVO HORIZONTE DE OPORTUNIDADES

A Bahia abriu caminho para a chegada de novas empresas e milhares de novos empregos. Programas de qualificação profissional já estão sendo realizados para aproveitar a mão de obra local. É mais oportunidade para quem vive aqui.



## UM NOVO HORIZONTE DE SUSTENTABILIDADE

Com a construção do Porto Sul em Aritaguá, o Governo da Bahia está garantindo equilíbrio entre o desenvolvimento, a geração de emprego e a preservação ambiental. Isso é sustentabilidade.





# PARCERIA PELA NOVA ARENA

*Contratação de concessão administrativa nos moldes de uma parceria público – privada (PPP) viabilizou, em tempo recorde, a realização da obra da Arena Fonte Nova a tempo de sediar a Copa das Confederações, que acontece agora no mês de junho, e a Copa do Mundo de 2014.*



**D**epois que a Bahia apresentou seu modelo de PPP, outros quatro estados passaram a adotar a mesma estratégia para a construção de suas arenas, beneficiando-se, em parte, das soluções encontradas pelo governo baiano.

Em 7 de abril de 2013, a nova Arena Fonte Nova foi entregue aos baianos numa bonita festa comemorada com o clássico BaxVi. Modernidade, segurança e conforto são apenas algumas das muitas novidades que

fazem parte das características da arena multiuso, palco, agora em junho, da Copa das Confederações de 2013, da Copa do Mundo de 2014, de jogos de futebol das Olimpíadas de 2016 e também de grandes eventos de lazer e entretenimento.

Outra novidade apresentada pelo projeto foi a modalidade escolhida pelo Governo do Estado para construção e operação da arena: contratação de concessão administrativa nos moldes de uma parceria público-privada (PPP). Em janeiro de

2010, a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre) assinou, com a Fonte Nova Participações S/A, constituída pelo consórcio formado pela Odebrecht e OAS, o contrato de PPP, com validade de 35 anos.

Para vencer o desafio, a Setre contou com a contribuição de vários órgãos do Estado, como a Secretaria da Administração (Saeb), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Procuradoria Geral do Estado (PGE), Desenbahia, Casa Civil, dentre outros.

Responsável pelo contrato, a Setre comemora os resultados já obtidos por essa opção, a exemplo da conclusão da obra em tempo relativamente curto, considerando a complexidade do projeto do ponto de vista arquitetônico e de engenharia. Mas antes de ter o contrato de parceria assinado, muitos foram os desafios enfrentados para a formatação da PPP, pioneira no país para um projeto de estádio. Depois que a Bahia apresentou seu modelo de parceria público-privada, outros quatro estados passaram a adotar a mesma estratégia para a construção de suas arenas, beneficiando-se, em parte, das soluções encontradas pelo governo baiano.

**Agilidade** – A opção por um contrato de PPP garantiu agilidade na obra, assegurando

o cumprimento dos prazos exigidos para que Salvador sedie a Copa das Confederações e a Copa do Mundo. De acordo com o contrato, o setor privado ficou responsável pela demolição do antigo estádio (realizada em 29 de agosto de 2010), o projeto executivo, construção, financiamento, operação e manutenção da Arena.

Mais do que celeridade na construção, esse modelo de gestão tem se mostrado eficiente também quanto à sustentabilidade econômica, já que a iniciativa privada traz todo o seu conhecimento gerencial e operacional para alavancar o empreendimento.

De acordo com o contrato de PPP da Arena Fonte Nova, no valor de R\$ 591,7 milhões, o Estado começa a pagar as contraprestações públicas a partir do funcionamento do equipamento. O pagamento será diluído

durante 15 anos – entre 2013 e 2027. Ao final, o parceiro privado está obrigado a entregar ao Estado um equipamento com instalações conservadas e modernizadas.

Equipamento multiuso, a Arena Fonte Nova possui 50 mil lugares, todos cobertos e distribuídos em três níveis de arquibancada, cerca de 2 mil vagas de estacionamento, 70 camarotes (podendo chegar a 90), espaço cultural, dois restaurantes panorâmicos, 39 quiosques, 11 elevadores, 94 sanitários e acessibilidade para todos os seus públicos.

O novo projeto é dos arquitetos Marc Duwe e Class Schulitz e respeita o padrão arquitetônico original adotado, em 1951, pelo arquiteto baiano Diógenes Rebouças, ao preservar a abertura da ferradura voltada para o Dique do Tororó.

## Números da Arena Fonte Nova

**Área total do terreno: 116 mil m<sup>2</sup>**

**Área da arena: 90 mil m<sup>2</sup>**

**Altura norte da arena: 28 metros**

**Altura sul da arena: 42 metros**

**Armação da arena: 5.200.000 kg**

**Volume de concreto: 45 mil m<sup>3</sup>**

**Estrutura metálica: 1.800 toneladas**

**Pré-moldados: 12 mil peças**

**Estacas: 65 mil metros**

## A cobertura em números

São **9,2 km** de cabos de aço, que pesam 290 toneladas

A membrana impermeável tem **28.000 m<sup>2</sup>** de área e o deck metálico 8.350 m<sup>2</sup> de área

A estrutura metálica do anel de compressão pesa **1.198 toneladas**



# Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™

2014 FIFA World Cup Brazil™

# é na Bahia

*It's in Bahia*

## **Bahia - Terra dos Legados Sociais**

A Copa do Mundo não começou, mas os baianos já estão comemorando. Ao lado de importantes obras de infraestrutura, a exemplo da Arena Fonte Nova, modernização do porto e do aeroporto, novos hotéis, o metrô e intervenções urbanas, a Bahia está oferecendo 50.000 vagas de qualificação profissional com idiomas estrangeiros para o receptivo da Copa, estruturando uma rede de proteção social para crianças jovens e adolescentes, um plano mestre para a garantia de direitos das pessoas com deficiência, preparando ex-atletas do futebol baiano para receber os convidados e interiorizando os benefícios da Copa para todos os municípios baianos. É mais um golaço da Bahia. É mais uma vitória de todos nós.

## **Bahia - Land of the Social Legacy**

The World Cup is yet to start, but the baianos are already celebrating. Along with major infrastructure works, such as the Arena Fonte Nova, modernization of the port and the airport, new hotels, subways and urban interventions, Bahia is offering 50,000 opportunities for professional qualification in foreign languages for the World Cup hospitality, structuring a social protection network for young children and teenagers, developing a master plan in order to secure disabled people rights, preparing former football athletes from Bahia to welcome the guests and to spread the World Cup benefits to the countryside at municipalities in Bahia. It's a great goal of Bahia. It's a victory for us all.



## Salvador espera por você!

Salvador awaits you!

[www.secopa.ba.gov.br](http://www.secopa.ba.gov.br)  
[secopa@secopa.ba.gov.br](mailto:secopa@secopa.ba.gov.br)

# COMEÇA UMA NOVA HISTÓRIA.

PARABÉNS, S

## O GOVERNO DA BAHIA FAZ MAIS POR SALVADOR.

No coração da cidade, onde o futebol faz todo coração bater mais forte, a alegria está de volta com a Arena Fonte Nova. Um equipamento multiuso, com espaço cultural, restaurante panorâmico e grandes shows.

Uma obra planejada, de qualidade, rápida. O primeiro estádio construído do zero a ser entregue em todo o país. O marco de um novo tempo pra Salvador. Valeu esperar cada segundo. Agora é continuar trabalhando pra receber bem todo mundo na Copa das Confederações e na Copa do Mundo.



# REDE DE CONHECIMENTO

*Estado forma consultores internos para ampliar eficiência do serviço público*



Solenidade de lançamento da Rede de Conhecimento

**N**inguém conhece melhor o Estado que o próprio Estado. A máxima, ainda que óbvia, é capaz de sintetizar o trabalho estimulador e amplamente expandido na última gestão entre os servidores públicos baianos. Iniciativa recente com resultados a olhos vistos, a Rede de Consultores Internos (RCI), gerida pela Secretaria da Administração (Saeb), vem desde 2011 disseminando tecnologias de gestão que

têm como função primordial otimizar a capacidade gerencial das secretarias, fundações e autarquias do Estado.

Lançada em julho do ano passado, a RCI é composta por servidores de carreiras de nível superior, oriundos de diversos órgãos estaduais, escolhidos via seleção pública. A primeira turma, formada em agosto de 2011, foi capacitada ao longo de dez meses para disseminar tecnologias de gestão no âmbito do Poder Exe-

cutivo. Temas como planejamento estratégico, análise e melhoria de processo, elaboração e gerenciamento de projetos e pesquisa de satisfação compuseram a grade curricular do curso, que somou 144 horas-aula.

Além de garantir a oferta regular e célere às demandas por tecnologias de gestão do próprio Estado, a RCI gera uma economia considerável para a administração pública estadual – mais de 70%





Integrantes da Rede foram diplomados após capacitação

–, que teria um custo maior com a contratação de consultorias externas. Neste ano de atuação, obteve-se uma economia de R\$ 5 milhões com o uso de consultores capacitados. O custo total de uma consultoria interna oscila entre R\$ 10,8 mil e R\$ 12,6 mil. Se esse mesmo trabalho fosse contratado externamente, os custos ficariam entre R\$ 30 mil e R\$ 49 mil.

Atualmente são atendidos pela rede 11 órgãos do Estado, com a realização de 33 ações nas diferentes áreas de atuação: as secretarias da Fazenda (Sefaz), do Planejamento (Seplan), da Saúde (Sesab), de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza (Sedes), Extraordinária de Relações Internacionais (Serinter) e para Assuntos da Copa do Mundo da Fifa Brasil 2014 (Secopa), além da Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia), Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia (Irdeb), Instituto Mauá, Procuradoria Geral do Estado (PGE) e a própria Saeb.

“O objetivo da RCI é oferecer acesso às tecno-

## Atividades

*Entre os projetos desenvolvidos pela RCI, pode-se destacar o redesenho de processos na Superintendência de Arrecadação Tributária da Secretaria da Fazenda (Sefaz). O titular da pasta, Luiz Alberto Pititinga, avalia a importância da revisão de procedimentos a partir da experiência de instrutores com conhecimento de causa. “O mais importante é a mudança de cultura da gestão que está sendo implantada no Estado”, ressalta o superintendente.*

*Pola Ribeiro, diretor-presidente do Instituto de Radiodifusão do Estado da Bahia (Irdeb), deu início recentemente à implantação do planejamento estratégico no instituto, também desenvolvido pela Saeb. A TV Educativa, um dos braços do Irdeb, prepara a migração para o sinal digital. “Precisávamos definir o rumo a ser tomado para a implantação de um conceito e uma prática de TV pública e fizemos a opção de trabalhar com a rede de consultores da Saeb”, declarou Ribeiro.*

logias de gestão para auxiliar a atuação do Estado com mais transparência, com foco no cidadão e na agilidade dos processos. A intenção é buscar a competitividade no setor público estadual”, avalia o secretário da Administração, Manoel Vitorio. A RCI atende à demanda dos órgãos públicos por melhores soluções para gestão, designando a tecnologia e o consultor mais adequado, de acordo com cada necessidade.

O planejamento estratégico coloca a estratégia no centro do processo. É utilizado para formular, planejar, traduzir, comunicar, executar, monitorar e gerenciar os processos. A análise e melhoria de processos pretende otimizar os processos das organizações, com o redesenho dos fluxos, elaboração de procedimentos ope-

racionais padrão das atividades críticas e definição de indicadores.

Já a metodologia de gerenciamento de projetos disponibiliza instrumentos e técnicas gerenciais para a gestão e, por fim, a metodologia de pesquisa de satisfação pretende perceber, por meio dos funcionários e usuários dos serviços da organização, a satisfação por programas, projetos e processos organizacionais realizados.

“O que se incorpora ao Estado advindo da RCI são as ferramentas gerenciais com as quais se espera aumentar a capacidade de gestão de cada organização, sempre tendo como fim maior a melhoria dos serviços prestados”, explica o coordenador de Planejamento da Gestão da Saeb, Rafael Castro. As demandas a serem atendidas

pela rede são geridas pela Saeb através da Superintendência de Gestão Pública (SGP).

O aspecto humano também merece destaque. O consultor, que é servidor de carreira, se sente mais motivado e estimulado, útil dentro da máquina pública, pelo trabalho que pode desenvolver e pelo conhecimento que pode compartilhar entre os colegas de Estado. A iniciativa se justifica pela capacidade de compreender e solucionar as demandas e entraves específicos de gestão. “Como os consultores internos são servidores efetivos de carreira de nível superior, conhecedores das peculiaridades da máquina pública estadual, o trabalho por eles desenvolvido se apresenta mais facilitado”, observa Rafael.

A RCI gera uma economia de mais de

**70%** para a Administração pública estadual

Neste ano de atuação obteve-se uma economia de

**5 milhões**

com o uso de consultores capacitados

# VIA EXPRESSA

## 2ª ETAPA CONCLUÍDA

É trânsito livre da BR-324 à Estrada da Rainha.



O Governo da Bahia concluiu a segunda etapa da Via Expressa Baía de Todos os Santos. Agora, o motorista de Salvador pode trafegar livremente, **nos dois sentidos**, da BR-324 até a Estrada da Rainha, passando pela Avenida Heitor Dias e chegando mais rápido aos bairros da Caixa D' Água, Pau Miúdo, Sete Portas, Baixa de Quintas e Vila Laura. Fique atento à sinalização para entender as mudanças no tráfego.

A Via Expressa é a maior intervenção viária urbana do Brasil e vai promover melhorias no trânsito e na qualidade de vida dos soteropolitanos. Uma obra grandiosa também em benefício dos baianos.



É o governo construindo  
uma nova Bahia.

# BOAS PRÁTICAS RECONHECIDAS

**Criados pela Saeb para premiar os esforços dos servidores em melhorar seu ambiente de trabalho, o funcionamento da máquina pública e o atendimento ao cidadão e ao servidor em todas as suas formas, os prêmios Boas Práticas e Servidor Cidadão distribuíram R\$ 74 mil em prêmios a um total de 20 contemplados na edição do ano passado**

Instituído por lei estadual em 2007, o prêmio busca valorizar ações que gerem melhorias no ambiente de trabalho dos servidores. Em 2012, a quarta edição do prêmio teve um número recorde de projetos inscritos: foram 169 ao todo. A premiação busca, acima de tudo, reconhecer os esforços daqueles que trabalham para e pelo Estado. “Essa premiação é para os que acreditam que o que nos diferencia é a inspiração e a dedicação ao trabalho. O servidor público é aquele que trabalha pelo próximo. Quando conhecemos um projeto desenvolvido por pessoas que atuam além da sua hora de trabalho em benefício do outro, é inspirador e, por isso mesmo, merecedor de premiações como estas”, conceitua o secretário Manoel Vitória.

**Confira os cinco premiados pelo Boas Práticas no ano passado:**



## 1. NATHALI SANTANA DE SOUZA - “HUMANIZAR DA ADMISSÃO À ALTA HOSPITALAR”

A servidora implementou o atendimento humanizado no setor de psiquiatria e pediatria do Hospital Prado Valadares, em Jequié, sensibilizando os profissionais de saúde e tornando a permanência das crianças na unidade mais leve e menos dolorosa. Realizada em consonância com a Política Nacional de Humanização (PNH), a ação reúne 21 projetos que atendem tanto os usuários quanto os trabalhadores nas áreas de Psiquiatria e Berçário do hospital. Com foco na assistência à saúde, a ação deve ser ampliada para outras especialidades, dado seu sucesso em melhorar também a gestão da área, além de fortalecer o senso de equipe. “Quando a gente não sabe o que dizer, começamos agradecendo. E agradeço Àquele que nos concede a criatividade. Nós devemos gostar daquilo que fazemos e somos responsáveis por trilhar caminhos belos”, declarou Nathali ao receber o troféu. O programa e suas conquistas renderam à servidora o prêmio máximo, de R\$ 10 mil.

## 2. DANIEL LIMA - “STAFF JÚNIOR”

Servidor da Secretaria da Educação (SEC), em Salvador, o professor criou a primeira empresa júnior de informática que funciona dentro de uma escola pública, atendendo às necessidades tecnológicas no Colégio Estadual de Aplicação Anísio Teixeira e nas comunidades de São Marcos, São Rafael, Vale dos Lagos, Canabrava e adjacências. A empresa presta serviços de conserto, manutenção e instalação de programas gratuitamente. Com a ação, inédita, o professor buscou iniciar estudantes dos níveis técnico e médio no mundo do trabalho, despertando neles tanto a atitude empreendedora quanto o cooperativismo e o associativismo. O Staff Júnior já atendeu 223 alunos desde 2009 – atualmente, 88 estudantes participam da iniciativa.



## 3. ANA CRISTINA BLANCO - “INCLUSÃO DOS DEFICIENTES AUDITIVOS AO ACESSO À PRIMEIRA HABILITAÇÃO”



O projeto idealizado pela servidora do Detran-BA/Saeb busca produzir igualdade de oportunidades para todos, independente de suas peculiaridades. A iniciativa partiu da Escola Pública de Trânsito do Detran-BA (EPT), que montou o projeto e contratou tradutores da Língua Brasileira de Sinais (Libras) para capacitar gratuitamente candidatos com deficiência auditiva para os exames de motorista. A iniciativa, criada em 2009, permitiu que os deficientes auditivos tirassem a primeira habilitação – desde então, dez pessoas nessa condição já passaram pelo programa e estão habilitadas. “Essa comunidade já vinha pleiteando esse direito, que nós entendemos legítimo. Atendemos à reivindicação como uma forma de inclusão”, explica a pedagoga Ana Cristina Blanco, diretora da EPT. O êxito do trabalho só foi possível, segundo ela, graças à parceria com o Centro de Estudos Linguísticos do Surdo. Das 5 mil vagas oferecidas por ano pela EPT, 250 delas, ou 5%, são destinadas a pessoas com surdez.

#### 4. JOANE MARIA FELIZ - "CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS AD HOC"

Desenvolvido no Hospital Especializado Octávio Mangabeira – HEOM, o modelo de atendimento busca organizar e otimizar os serviços de saúde no tratamento das doenças emergentes e reemergentes do pulmão, a exemplo da Influenza, antecipando-se à disseminação desses males no estado. O modelo é formado por um conjunto de nove componentes, cada um fornecendo: necessidades, estratégias, características gerais, requisitos de qualidade, funções, estrutura, pessoas, tecnologia, monitoramento, controle e avaliação. Servidora do Estado há 28 anos, enfermeira, especialista em Gestão Hospitalar e mestra em Gestão de Inovação e Gestão por Projeto, Joane Maria explica que o modelo prevê dois ambientes assistenciais: o primeiro concebe a recepção do paciente, onde é feito seu cadastro

e uma avaliação para averiguar os sinais vitais. Depois o paciente é encaminhado à consulta médica e submetido a 24 horas de observação. "Quando chegou a pandemia, em 2009, o projeto estava adiantado e testamos o modelo na prática. Das duas mil pessoas que passaram pelo ambulatório do HEOM, 85% delas se mostraram satisfeitas com o atendimento recebido", afirma a enfermeira. O modelo foi lançado oficialmente como livro e, no momento, está sendo distribuído para os 67 hospitais que constituem o sistema brasileiro de enfrentamento de calamidades, catástrofes e outros eventos de risco.



#### 5. DANIELLA GOMES - BALCÃO PREVIDENCIÁRIO

O Balcão Previdenciário nasceu em outubro de 2010, com o objetivo de atender o servidor de forma diferenciada, disponibilizando informações sobre sua situação previdenciária. O serviço, da Superintendência de Previdência da Secretaria da Administração (Suprev/Saeb), não apenas informa, mas também busca a resolução de problemas. "A procura era muito grande e aí resolvemos implantar um serviço com metodologia específica", explica Daniella Gomes, idealizadora da iniciativa e superintendente de Previdência da Saeb. O projeto ganhou força após o sucesso do Prepare-se, outro programa da Suprev que busca preparar os servidores que estão prestes a se aposentar para a nova rotina pós-trabalho. Entre os serviços oferecidos pelo balcão estão o esclarecimento sobre descontos previdenciários aos fundos Funprev e Baprev, informações sobre aposentadorias, pensões e auxílios-reclusão, tramitação de processos, recolhimento de contribuição previdenciária de servidores à disposição e averbação de tempo de serviço, entre outros. O projeto foi concebido com logística de atendimento que não se limita à sede da Suprev, no bairro de Brotas, em Salvador. Uma equipe do setor se desloca para os órgãos públicos e atende os servidores nos seus próprios locais de trabalho. O sucesso foi tanto que o projeto já chegou ao interior do estado.

# SERVIDOR CIDADÃO



#### PREMIADOS DA ÚLTIMA EDIÇÃO

- **Ademir Conceição Filho, policial militar de Dias d'Ávila**
- **Artur Antunes, policial militar de Alcobaça**
- **Celeste Bispo, investigadora da Delegacia da Mulher**
- **Fábio Bahia, policial militar em Caldas de Cipó**
- **Jamildo Caldas dos Santos Vilas Boas, soldado do Corpo de Bombeiros em Teixeira de Freitas**
- **José Bastos da Silva Nery**
- **Josemar Guimarães, oficial militar em Irecê**
- **Luine Costa dos Anjos, policial militar em Salvador**
- **Moisés Antônio Camilo de Almeida, policial militar rodoviário em Porto Seguro**

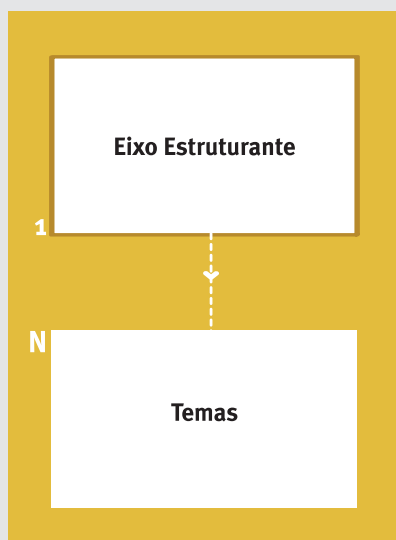
# O NOVO MODELO DO PPA

Consciente de que a função de planejamento deve incorporar os meios capazes de orientar a formulação e execução eficazes das políticas públicas, gerando desenvolvimento sustentável e aumento de confiança e participação da sociedade, o Governo do Estado assumiu o desafio da mudança proposta pela União

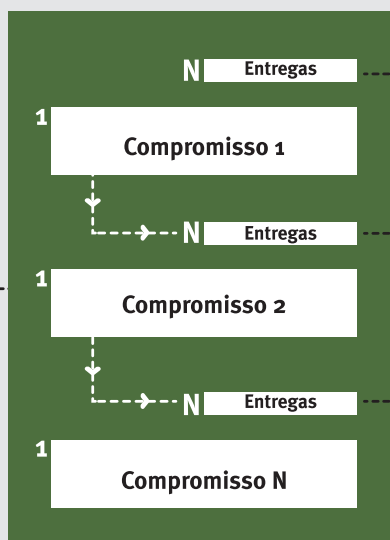
por Cláudio Peixoto\*

## O NOVO MODELO (SEPLAN/SPO)

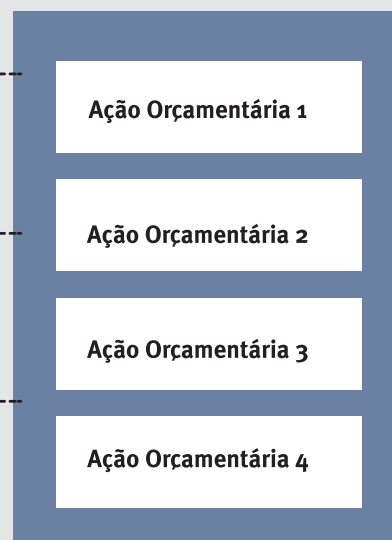
Plano Estratégico



PPA - Programa Temático



LOA





O Plano Plurianual 2012-2015 inaugura uma nova metodologia, em conformidade com as orientações emanadas do governo federal, tendo como principal motivação a busca por um caráter mais estratégico para o plano”

A meta é evoluir sobre alguns aspectos verificados do Plano Plurianual anterior. São eles: dialogar mais com a dimensão estratégica; buscar mais eficácia no cumprimento do papel da dimensão tática, uma vez que tem se restringido à dimensão operacional; consolidar programas setoriais; ampliar a compreensão da extensão da política pública; facilitar mais a gestão e a mensuração dos resultados alcançados; não restringir a organização dos programas em função de problemas e esclarecer os desafios para a implementação das políticas, de forma articulada com os resultados.

Assim, fortemente alinhado com o Plano Estratégico Bahia 2023, o Plano Plurianual 2012-2015 inaugura uma nova metodologia, em conformidade com as orientações emanadas do governo federal, tendo como principal motivação a busca por um caráter mais estratégico para o plano, criando as condições efetivas para a formulação, a gestão e a implementação das políticas públicas.

No novo modelo, com o escopo ampliado de uma perspectiva setorial para uma es-

cala de governo, os programas temáticos foram concebidos a partir das diretrizes estratégicas definidas para os diversos temas, associados aos eixos estruturantes, como ilustrado na página ao lado:

No âmbito das suas competências institucionais, os órgãos setoriais inscrevem nos programas temáticos os seus compromissos, detalhando objetivos e metas a serem cumpridos ao longo do quadriênio, relacionando entregas ou iniciativas a serem desenvolvidas, que, conforme se verifica graficamente ao lado, representam o elo de integração com os orçamentos.

De acordo com a natureza finalística ou sistêmica do programa, os compromissos setoriais se destinam à disponibilização ou aperfeiçoamento de bens ou serviços, a gerir ou manter em funcionamento bens ou serviços-fins já disponibilizados ou à gestão do Estado.

São requisitos para o novo PPA a pactuação entre as instâncias política, técnica e a sociedade civil, uma forte articulação e alinhamento entre os atores das áreas de gestão, executoras e de controle, bem como a definição de um modelo de gestão,

visando à efetivação do monitoramento e avaliação das dimensões tática e estratégica do plano.

Seguindo a linha que vem sendo adotada, o novo modelo seguirá nos princípios da governança solidária, em que as ações governamentais são orientadas pela ética e democracia, transparência, controle social e participação cidadã, efetividade, territorialização, transversalidade e descentralização administrativa.

Ante o exposto, o novo modelo aplicado ao PPA 2012-2015 contribuirá, sobremaneira, para o fortalecimento do planejamento, pelos requisitos da forte articulação sistêmica, do PPA Participativo e da efetiva integração dos instrumentos de planejamento. Por conseguinte, contribuirá também para a efetividade das políticas públicas, por meio do planejamento fundado no conhecimento e na transparência da ação governamental. Por outro lado, o modelo que se inaugura imprime ao plano uma maior estabilidade, pelo seu caráter mais estratégico e estruturação na dimensão tática.

\*Cláudio Ramos Peixoto é especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

# UCS: FORMAÇÃO DE REDES E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Nas duas últimas décadas, o mundo vem mudando numa velocidade cada vez mais intensa e com crescente complexidade. Os processos de concentração da riqueza e aprofundamento das desigualdades sociais têm resultado no agravamento dos problemas enfrentados pela sociedade. Com maior acesso à informação e à educação, e participando de redes sociais de diversas amplitudes, a sociedade tem se tornado mais exigente e crítica com relação às soluções apresentadas pelos governos

por **Maria Teresa Ramos da Silva\***

O Estado tem se defrontado, portanto, com a necessidade premente de responder a esse quadro de complexidade e dinamicidade, em uma situação de recursos cada vez mais escassos. Essa combinação de fatores exige do Estado um repensar contínuo de sua prática e a implementação de mudanças significativas. O Estado precisa mudar, e mudar rapidamente. É dentro dessa perspectiva que entra em cena o elemento-chave da mudança: o servidor público. O êxito de todo e qualquer processo de mudança e adaptação do setor público às novas exigências da sociedade passa, necessariamente, pelo ânimo e pela competência das pessoas que nele trabalham. Dito isso, consciente da importância de

contar com profissionais capazes de responder às novas demandas feitas às instituições públicas, o governo deve instituir um processo dinâmico de aprendizagem que ofereça aos seus colaboradores um reconhecido padrão de qualidade técnico-pedagógico.

Respondendo a esta necessidade, a Constituição Federal estabelece que os entes federados irão manter escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos.

*“Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios...*

*Parágrafo 2º A União, os Estados e o Distrito Federal, manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos*

*servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados”.*

Na Bahia, esse processo deu origem ao surgimento de escolas setoriais ligadas às secretarias, em torno das suas finalidades específicas. Em que pese o avanço desta iniciativa na melhoria dos serviços prestados no âmbito das atividades finalísticas de cada órgão, vista em seu conjunto, essa estratégia gerou um sistema de educação corporativa fragmentado e sem articulação entre as partes.

Buscando uma solução para este problema e, ao mesmo tempo, dar organicidade ao conjunto de unidades executivas das



“

Optando por um processo de gestão compartilhada como estratégia mais eficaz para construção de um sistema de educação corporativa integrado, a Saeb propôs, no mesmo decreto que instituiu o Sistema UCS, a criação de uma instância colegiada, de natureza consultiva, para produção conjunta das diretrizes de desenvolvimento de pessoas, o Comitê de Educação Corporativa – CEC”

ações de desenvolvimento, a Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb) propôs, como instrumento dessa articulação, a estruturação de um sistema de educação corporativa – o Sistema Universidade Corporativa do Serviço Público – UCS, com a finalidade de alinhar e integrar as diretrizes educacionais do conjunto das escolas. Definiu, ainda, a Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDE como órgão gestor do Sistema UCS e unidade responsável pela viabilização dos processos de desenvolvimento das competências sistêmicas relativas à administração pública, comuns, portanto, a todas as secretarias.

#### O SISTEMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

Três premissas orientaram o processo de criação do Sistema UCS: 1ª) o entendimento do Estado como uma totalidade sistêmica, e não como um somatório de órgãos independentes; 2ª) a crença no servidor público como mola mestra da aprendizagem organizacional necessária à atuação sistêmica; e 3ª) a compreensão da gestão da aprendizagem como estratégia compartilhada. Essas premissas foram decisivas para a definição da estrutura de funcionamento do sistema e o desenho do macroprocesso de desenvolvimento de pessoas.

Desde a criação do Sistema UCS, em 10 de outubro de 2005 pelo Decreto nº 9.613, o macroprocesso de desenvolvimento de pessoas passou a funcionar com os seguintes componentes: o Sistema Estadual de Administração – SEA, o Conselho de Política de Recursos Humanos – Cope, a

Superintendência de Recursos Humanos da Saeb – SRH, a Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDE, o Sistema Universidade Corporativa do Serviço Público – UCS, o Comitê de Educação Corporativa – CEC, a escola sistêmica de gestão pública – UCS/Saeb e as demais escolas setoriais.

Neste desenho, o SEA tem por finalidade básica a definição, o planejamento, a coordenação e a execução das ações de administração no âmbito da administração pública estadual. No que diz respeito ao segmento de recursos humanos, o SEA estabelece a SRH como unidade responsável pela formulação e condução da política de recursos humanos, cuja validação se efetiva através do Cope. Esta política de RH contempla o desenvolvimento de pessoas como uma de suas funções, cuja responsabilidade é atribuída à DDE.

Cabe à DDE, enquanto órgão central do SEA no que se refere ao desenvolvimento de pessoas: propor e acompanhar a implementação da política de desenvolvimento de pessoas, estabelecendo as diretrizes norteadoras que deverão ser seguidas pelo Sistema UCS. A DDE tem, ainda, como competência estimular o estudo, a pesquisa e a extensão, fomentando a produção técnica e científica de boas práticas em administração e gestão públicas.

Optando por um processo de gestão compartilhada como estratégia mais eficaz para construção de um sistema de educação corporativa integrado, a Saeb propôs, no mesmo decreto que instituiu o Sistema UCS, a criação de uma instância colegia-

da, de natureza consultiva, para produção conjunta das diretrizes de desenvolvimento de pessoas, o Comitê de Educação Corporativa – CEC.

O formato e a organicidade desta rede de gestão da educação corporativa podem ser visualizados no gráfico abaixo.

A estrutura descentralizada de execução das ações de desenvolvimento no serviço público tornou necessária a organização em rede como condição sine qua non para a atuação sistêmica da Saeb e a estrutura colegiada de gestão criada para tal fim forneceu a legitimidade e capilaridade requeridas para fortalecimento e implementação do Sistema UCS.

Nesse contexto e configuração, o Sistema UCS tem como objetivo possibilitar um sentido de unidade sistêmica ao serviço público através da capacitação, alinhar internamente as estratégias de desenvolvimento de pessoas, promover oti-



Desenho da estrutura de gestão e funcionamento do Sistema UCS

mização no uso de recursos e vincular o investimento nos processos de educação corporativa às estratégias e resultados da organização pública.

### **A FORMAÇÃO DE REDES COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: O COMITÊ DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

O mesmo decreto que instituiu o Sistema UCS, com a finalidade de implantar, consolidar e expandir um sistema integrado de educação corporativa, criou igualmente o Comitê de Educação Corporativa – CEC, com a “finalidade de subsidiar a UCS na proposição de políticas, diretrizes e estratégias, bem como analisar os projetos e avaliar os resultados da sua execução”. Definindo como base do Sistema UCS as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos e entidades da administração pública estadual, o Decreto nº 9.013 determina que “os órgãos da UCS atuarão de forma articulada, compartilhando os projetos de ensino, pesquisa e extensão do serviço público estadual que comporão o Programa de Educação Corporativa – PEC”.

O CEC se apresenta, desde então, como espaço privilegiado de compartilhamento de experiências, proposições, deliberações, recursos, riscos, realizações e resultados. Apresenta-se como parceiro estratégico tanto para formulação de políticas, leis, decretos e projetos, quanto para o desenvolvimento das ações de capacitação e desenvolvimento.

Em seu formato inicial, o CEC era composto apenas por representantes de nove organizações públicas, a saber: Saeb, Secretaria de Planejamento–Seplan, Secretaria da Fazenda–Sefaz, Secretaria de Ciência e Tecnologia–Secti, Secretaria de Educação–SEC, Secretaria de Saúde, Secretaria do Trabalho–Setras, Secretaria Extraordinária de Combate à Pobreza–Secomp, além da Fundação Luis Eduardo Magalhães–Flem, contendo um

total de 34 membros. Com exceção da Saeb, Seplan e Secomp, todas as demais possuíam uma unidade estruturada de capacitação.

A partir de 2007, com base no pressuposto da democratização da gestão, o CEC passou a incluir representantes de todos os órgãos do Executivo Estadual, mesmo aqueles que não dispunham de unidades formais de capacitação. Esta ampliação considerou ainda a perspectiva de fomentar a criação de unidades de educação corporativa nos órgãos onde estas ainda não existiam, assim como o fortalecimento da capilaridade do Sistema UCS. A rede de unidades de educação corporativa materializada na figura do comitê foi responsável pela criação e legitimação de projetos essenciais para a área de desenvolvimento de pessoas, como a Lei de Instrutoria Interna, aprovada em dezembro de 2007, e a política de Desenvolvimento de Pessoas, em fase de elaboração da minuta de lei. Além disso, tornou possível o intercâmbio de práticas em gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, já em uso em algumas secretarias, assim como a criação de um programa de capacitação oferecido pela UCS–Saeb a partir do qual foi possível a construção compartilhada de procedimentos referentes à elaboração de programas de capacitação, logística de eventos e avaliação de processos de treinamento.

### **A FORMAÇÃO DE REDES COMO ESTRATÉGIA DE DISSEMINAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: A REDE DE INSTRUTORIA INTERNA**

A necessidade de aproximar os processos pedagógicos desenvolvidos pelas unidades de educação corporativa às estratégias e competências de suas instituições exigia um quadro de educadores com alto grau de vinculação à prática cotidiana de trabalho no serviço público, constituindo

o impulso para a discussão inicial acerca da instrutoria interna e abrindo o caminho para sua formalização.

A aprovação da Lei de Instrutoria Interna, e sua regulamentação, propiciou simultaneamente três condições fundamentais para o desenvolvimento das ações de capacitação:

- 1ª) ofereceu a estabilidade necessária para a padronização dos processos de capacitação, para o desenvolvimento planejado das ações e para o aumento do âmbito de influência do Sistema UCS;
- 2ª) forneceu uma base de motivação exigida para a efetivação de um processo de formação continuada e para o estabelecimento de um estilo pedagógico próprio do serviço público baiano;
- 3ª) possibilitou a autonomia requerida para o incremento das ações de capacitação, libertando as instituições do jugo limitante dos processos de contratação.

Se a lei forneceu condições favoráveis à sustentabilidade de instrutoria interna, o exercício dessa prática apresentava um problema de base: embora os servidores dispusessem de conhecimento técnico específico de suas áreas de atuação, a maioria destes apresentava um despreparo pedagógico para o exercício da docência nos processos de capacitação. Além disso, a preocupação com capacitação se restringia à sala de aula, sem verificação da aprendizagem do aluno nem análise do impacto gerado por esta nas instituições. Observando-se as listas de frequência dos cursos oferecidos pela Saeb, notava-se que muitos servidores faziam o mesmo curso mais de uma vez, alguns destes sem o perfil adequado ou fora da função à qual se destinava o treinamento.

A iniciativa de formação de instrutores internos se apresentou, nesse contexto, como uma alternativa para viabilizar e fortalecer a eficiência e eficácia dos

processos de capacitação, aumentando seu profissionalismo.

O processo de formação de instrutores, capitaneado pela Saeb, visava inicialmente alinhar pedagogicamente os processos de capacitação sistêmica executados pelas diferentes áreas de negócio desta secretaria junto aos demais órgãos. Ao mesmo tempo, enxergando os instrutores da casa como formadores de opinião para fora e para dentro da instituição, a iniciativa pretendia promover uma reflexão sobre a importância da Saeb como totalidade sistêmica e do instrutor como impulsor do processo de mudança no modelo mental da organização a esse respeito. Com foco na perspectiva de Aprendizagem Organizacional (AO) e tendo surgido da preocupação de fomentar na instituição um raciocínio estratégico e sistêmico, a iniciativa pretendia, ainda, possibilitar a disseminação integrada dos conteúdos referentes aos processos de gestão pública, atuando indiretamente sobre os demais órgãos do Executivo Estadual.

O êxito obtido pelo processo de formação em sua versão inicial e a obrigatoriedade da participação no Curso Básico de Formação de Instrutores deram à capacitação um caráter de programa regular e possibilitaram o intercâmbio com instrutores de diversas Secretarias, participantes da formação.

O primeiro resultado visível do sucesso do Programa de Formação de Instrutores foi a irradiação dos processos de aprendizagem organizacional para todo o Executivo Estadual e a possibilidade de convergência das estratégias e práticas pedagógicas dos diferentes órgãos, abrindo, na cultura pública, um campo de experimentação de um novo modelo de atuação, sistêmico, interconectado e integrado. Uma das consequências dessa nova forma de atuação foi a criação de um novo programa, voltado para o fortalecimento das unidades de educação corporativa integrantes do CEC, executado por instrutores internos, com a finalidade de alinhar os processos de elaboração dos planos anuais de capacitação e as estratégias de avaliação.

Outro resultado qualitativo de suma importância foi a criação de 38 novos cursos, somente na Saeb, a partir da instrutoria interna, oferecendo a possibilidade de desenvolvimento de áreas que até então nunca tinham recebido qualquer investimento dessa ordem. É o caso do Programa de Fortalecimento das Coordenações de RH, que capacitou na sua primeira fase, de caráter estratégico, 156 integrantes das equipes de Coordenação de RH de 79 órgãos e, na segunda fase, de caráter operacional, treinou cerca de 200 integrantes de 80 coordenações de RH da capital e do interior e que previu para o mês de agosto o início de mais duas turmas. Este programa integrou instrutores de três superintendências da Saeb, que até então nunca haviam trabalhado juntas, assim como instrutores da Procuradoria Geral do Estado e do Tribunal de Contas.

Atualmente a rede de instrutores já capacitados pela Saeb chega a 350 servidores e abrange cerca de 30 órgãos da administração direta e indireta. O conteúdo e metodologia do Curso Básico de Formação de Instrutores, assim com a implementação das 14 turmas oferecidas entre junho de 2007 e julho de 2009, foram inteiramente de responsabilidade do corpo de instrutores internos da UCS-Saeb, e a economia gerada com este processo foi de 90% do valor cobrado pelo mercado.

Considerando apenas os dados da UCS-Saeb, foram gerados, com a instrutoria interna, desde a primeira turma, em junho de 2007, até março de 2009, 78 cursos e 8.166 oportunidades de desenvolvimento, o que representa um incremento de 361% em relação à quantidade de oportunidades oferecidas nos 24 meses anteriores.

Além dos ganhos na qualidade do gasto público presentes na adoção da instrutoria interna, outras conquistas importantes podem ser apontadas na perspectiva da atuação em rede. Pode-se observar, a esse respeito, um início de mudança na estrutura dos processos de capacitação das secretarias, com a exigência normativa de que cada uma elabore o seu Plano Anual de Capacitação e defina uma área responsável pelas ações de desenvolvimento de pessoas. Essa mudança se expressa também pela aproximação da Saeb em relação às unidades setoriais de educação corporativa. Inscrevem-se como conquistadas dessa rede, também, a ampliação das possibilidades de treinamento, com maior autonomia na organização das ações, o intercâmbio de secretarias e órgãos e a valorização do servidor, na medida em que o Estado reconhece e fortalece o seu saber acumulado.

**A formação de redes como estratégia de aprimoramento profissional e desenvolvimento de competências: as comunidades funcionais**

Ao aproximar servidores de diferentes unidades do Executivo Estadual, o processo de formação de instrutores

**Tabela 1 - Comparativo de eventos de capacitação no período 2005 a 2008**

INDICADOR/ ANO	2005	2006	2007	2008/2009
Nº de oportunidades	461	2.334	5.317	4.782
Recursos executados	R\$ 208.405,6	R\$ 301.311,9	R\$ 54.757,00	R\$ 57.640,92
Custo per capita	R\$ 485,79	R\$ 172,67	R\$ 10,29	R\$ 12,05



Nas duas últimas décadas, o mundo vem mudando numa velocidade cada vez mais intensa e com crescente complexidade. Os processos de concentração da riqueza e aprofundamento das desigualdades sociais têm resultado no agravamento dos problemas enfrentados pela sociedade. Com maior acesso à informação e à educação, e participando de redes sociais de diversas amplitudes, a sociedade tem se tornado mais exigente e crítica com relação às soluções apresentadas pelos governos. O Estado precisa mudar, e mudar rapidamente. É nesse contexto que surge o Sistema Universidade Corporativa do Serviço Público - UCS”

possibilitou a identificação de áreas de fragilidade nas quais a atuação através de processos de desenvolvimento de competências poderia ser de grande impacto para todo o serviço público. A primeira área identificada foi a comunidade funcional de recursos humanos. Esta fragilidade dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos no Executivo Estadual já havia sido apontada pelo diagnóstico realizado em 2004 pelo Pna-ge como um dos principais problemas da administração pública baiana. Um dos aspectos do problema relacionava-se ao caráter operacional e pouco estratégico assumido pelas unidades responsáveis pela gestão dos recursos humanos, em particular, pelas coordenações de RH, cuja principal atribuição tem sido a administração da folha de pagamento e das rotinas inerentes à movimentação de pessoal.

Embora considerando a importância destas atividades, os instrutores da Saeb entendiam que o foco excessivamente voltado a elas reduzia a compreensão do processo de gestão como um todo e dificultava a percepção da gestão de pessoas como geradora de valor público para o Estado. A capacitação das coordenações de RH, neste contexto, era vista como condição essencial tanto para aumentar a eficácia dos procedimentos de rotina, quanto para integrá-los em uma perspectiva sistêmica, reconduzindo a gestão de pessoas a um posicionamento estratégico na organização.

Para que o processo de capacitação atendesse de fato às necessidades de desenvolvimento de competências da comunidade funcional de Coordenação de Recursos Humanos, foi realizado um seminário no qual os participantes fizeram um autodiagnóstico e sugeriram áreas de conhecimento que precisariam

desenvolver e aprimorar. A partir dessas contribuições foi estruturado um programa de capacitação em três etapas: uma etapa inicial, de caráter estratégico, centrada na reflexão sobre o papel das Coordenações de RH no processo de gestão de pessoas e nos aspectos da legislação de RH determinantes para sua prática; uma segunda etapa, de caráter mais operacional, na qual se buscava o aprimoramento das funcionalidades e rotinas da administração de pessoal; e uma terceira etapa, de caráter gerencial, para fortalecer os processos internos destas coordenações.

A formação previu 96 horas nas duas primeiras etapas, distribuindo-as ao longo de sete meses, durante os quais estes servidores das coordenações de recursos humanos se encontraram, discutiram casos, trocaram estratégias. A avaliação realizada ao final destas duas etapas apontou como principais acertos da capacitação a abordagem abrangente de gestão de pessoas, associada aos aspectos operacionais, assim como os processos de interação e troca gerados entre os participantes. São ilustrativos desse resultado os depoimentos abaixo, presentes no relatório da primeira turma do Curso de Funcionalidades de RH e suas Rotinas:

*“ – Como funcionária pública, acho que a gente tem que ter uma visão maior. Mesmo quem não trabalha com aquilo tem que ter uma visão, para saber passar. A gente tem que ter uma visão maior para ajudar os gestores a ter um conhecimento maior.”*

*“ – O Programa foi espetacular! Só do meu grupo, já coloquei cinco pessoas nas novas turmas. Queria mesmo uma turma fechada para a Sesab.”*

*“– O Curso serviu para diversos focos. O conhecimento de pessoas das Secretarias forma uma rede, um grupo que todo mundo já se conhece, e vê que existem diferentes maneiras de fazer as coisas.”*

Ao final do primeiro ano, foi realizado um Encontro das Coordenações de RH para avaliar o programa e fomentar a criação de uma comunidade de prática funcional. O sucesso do curso tornou sua oferta regular, tendo sido realizadas, até o momento, seis turmas, com 179 concluintes envolvendo as coordenações de RH de 78 órgãos e 24 secretarias. As sugestões feitas pelos participantes ao longo do programa contribuíram para modificar e melhorar o Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH). Está em elaboração um piloto de avaliação de impacto que será realizado com os participantes das duas primeiras turmas.

No conjunto desta intervenção, ao substituir treinamentos convencionais, centrados nos aspectos táticos e operacionais, por um olhar estratégico acerca das funções exercidas pelos servidores públicos e, portanto, adotando uma visão

contemporânea do desenvolvimento de competências e da aprendizagem organizacional, o Sistema UCS possibilita não só o aprimoramento profissional de seu quadro técnico, mas também a valorização do servidor e a recuperação do “brilho no olho” do corpo funcional.

### **Conclusão**

No melhor estilo dos sistemas não-lineares que caracterizam o paradigma emergente da modernidade, o Sistema UCS revelou o acerto da iniciativa de sua criação a partir das redes que se formaram em torno de sua implementação. Reunindo resultados em torno de diferentes áreas de interesse do serviço público, como gerenciamento eficiente dos recursos, gestão democrática, desenvolvimento de competências técnico-operacionais e gestão do conhecimento, a formação de redes de cooperação revela seu potencial enquanto princípio estruturador dos processos de gestão pública e de aprendizagem organizacional. A atuação em rede se apresenta, dessa forma, como embrião de mudança no modelo mental do serviço público, a

fazer crer que pequenas ações podem fazer grandes diferenças a longo prazo. Constitui uma aposta na capacidade de o servidor público intervir na dinâmica do Estado e possibilita experiências de cooperação entre unidades distintas com relação ganha-ganha. Por fim, permite o entendimento da capacitação como instrumento a serviço da mudança e da aprendizagem organizacional.

O caráter dinâmico característico das redes, contudo, coloca o Sistema UCS diante de alguns desafios, entre os quais: criar ferramentas adequadas à gestão do conhecimento e informação gerados pelas comunidades funcionais; alcançar os servidores estaduais em todos os territórios de desenvolvimento do Estado da Bahia; conceber e implantar um sistema de avaliação de impacto que permita conhecer e aprimorar os resultados decorrentes de sua atuação. Enfim, o Sistema UCS tem o imenso e gratificante desafio de impulsionar processos que permitam ao serviço público baiano transformar uma cultura ainda centrada na gestão de controle em gestão centrada na aprendizagem.

*\*Maria Teresa Ramos da Silva é socióloga, mestre em Sociologia pela Universidade Federal da Bahia - UFBA e especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.*

# A INCESSANTE BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA



por Rafael Castro  
Mello Carvalho\*

**Hoje vivemos num contexto em que o Estado deve ter um orçamento equilibrado e a população exige serviços públicos de qualidade, o que obriga os gestores públicos a usar ferramentas que garantam o uso mais efetivo dos recursos públicos**

A gestão pública vem passando, nos últimos anos, por uma verdadeira transformação. No ano 2000, com a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal, os gestores públicos começaram a buscar formas de garantir a efetividade da gestão pública respeitando o equilíbrio fiscal. Hoje evoluímos ainda mais, buscando a qualidade cada vez maior dos gastos públicos.

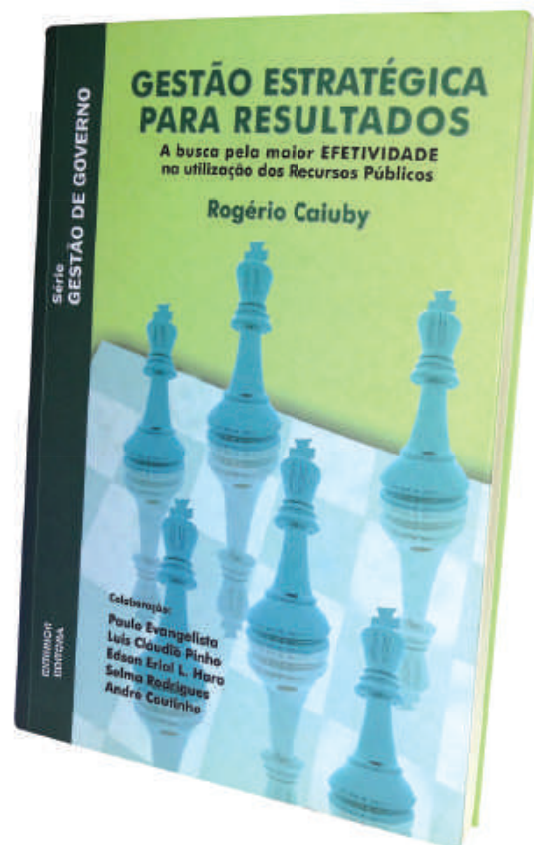
No livro *Gestão estratégica para resultados – A busca pela maior efetividade na utilização de recursos públicos*, o autor Rogério Caiuby e colaboradores mostram a busca por maior efetividade e eficiência na gestão pública em um contexto de sociedade que exige serviços públicos de qualidade.

O autor inicia a obra contextualizando a gestão pública atual. Trata em seguida da necessidade de se construir uma Agenda de Estado ou Estratégica, caracterizada pela constância de propósito. Assim, são apresentadas técnicas para a construção desta agenda e seus desdobramentos. Caiuby também procura exaltar a importância de se estabelecer a gestão estratégica como processo contínuo e permeável à participação de todos.

O prefácio da obra é de autoria do empresário Jorge Gerdau, que nos últimos anos vem se

dedicando a implementar iniciativas que gerem maior eficiência em órgãos do governo federal. Uma das apresentações do livro é assinada por Erik Camarano, presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC). Segundo Camarano, hoje a eficiência na gestão pública já deixou de ser apenas um jargão para tornar-se realidade.

A obra é adequada tanto para técnicos quanto dirigentes neste contexto de gestão pública contemporânea.



- **Título:** *Gestão Estratégica para Resultados – A busca pela maior efetividade na utilização de recursos públicos*
- **Autor:** Rogério Caiuby e colaboradores (Paulo Evangelista, Luis Cláudio Pinho, Edson Erial L. Haro, Selma Rodrigues, André Coutinho)
- **Exterior Editora**
- **Preço:** R\$ 60,00
- **Local de venda:** site da editora: [www.exterioeditora.com.br](http://www.exterioeditora.com.br)

\*Rafael Castro Mello Carvalho é especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e coordenador executivo de Planejamento da Gestão – CPG/SGP/Saeb.  
E-mail: [rafael.carvalho@saeb.ba.gov.br](mailto:rafael.carvalho@saeb.ba.gov.br).



**PARQUE  
TECNOLÓGICO**



## Um centro de ciência e inovação para uma nova Bahia

Estamos vivendo um novo tempo na produção de tecnologia em nosso Estado. Com o Parque Tecnológico da Bahia, empresas de ponta, instituições de pesquisa e universidades colocam o futuro cada vez mais presente na vida dos baianos. São incubadoras de empresas de Tecnologia da Informação e centros de pesquisa em Biotecnologia e Energias Renováveis. Com investimentos de mais de 60 milhões de reais, o parque ocupa mais de 500 mil metros quadrados na Avenida Paralela. É o Governo da Bahia investindo no desenvolvimento tecnológico e gerando mais oportunidades para todos nós.

SECRETARIA DE CIÊNCIA,  
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



OBJECTIVA

**CRACK.**  
**NÃO CAIA NESTA**  
**ARMADILHA.**



O crack é para você o que o anzol é para o peixe: **uma furada.**  
**ESCOLHA VIVER SEM DROGAS.**

Acesse [facebook.com/pactopelavida](https://facebook.com/pactopelavida) e compartilhe esta luta contra as drogas. [www.pactopelavida.ba.gov.br](http://www.pactopelavida.ba.gov.br)

