



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
GERENCIAL EM ESTADOS BRASILEIROS**

**AMANDA SONALY AGRA RIBEIRO**

Campina Grande - 2016.

**AMANDA SONALY AGRA RIBEIRO**

**ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
GERENCIAL EM ESTADOS BRASILEIROS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Darcon Sousa, Drº.

Campina Grande – 2016

R484a

Ribeiro, Amanda Sonaly Agra.

Adoção dos princípios da administração pública gerencial em estados brasileiros / Amanda Sonaly Agra Ribeiro. – Campina Grande, 2016.  
95 f. : il. color.

Relatório Técnico-científico (Bacharelado em Administração) –  
Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. Darcon Sousa".

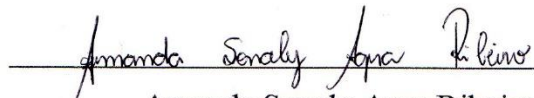
Referências.

1. Gestão Pública - Brasil. 2. Estado. 3. Governo. 4. Administração Pública Gerencial. I. Sousa, Darcon. II. Título.

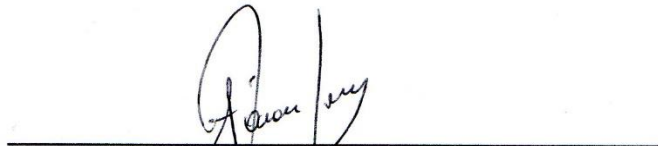
CDU 35(81)(043)


## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

  
Amanda Sonaly Agra Ribeiro

**Aluna**

  
Darcon Sousa, Dr.  
**Professor Orientador**

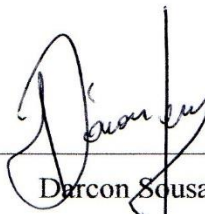
  
Victor Vidal Bezerra, Me.  
**Coordenador de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2016

**AMANDA SONALY AGRA RIBEIRO**

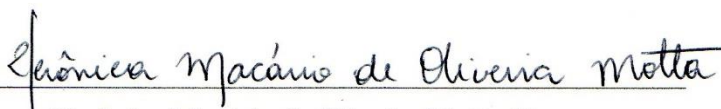
**ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
GERENCIAL EM ESTADOS BRASILEIROS**

**Relatório aprovado em** 07 / 10 / 2016



---

Darcon Sousa, Dr.  
Orientador



---

Verônica Macário de Oliveira Motta, Dra.

Examinadora



---

Victor Vidal Negreiros Bezerra, Me.

Examinador

Campina Grande – 2016

*"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."*

*(José de Alencar)*

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Sineide Agra Leite e José Newton Ribeiro, por garantirem todo o apoio necessário à minha formação profissional, por desde pequena me ensinarem o valor do estudo, para dignidade, independência e sucesso do ser humano. Por serem minha inspiração e fonte inesgotável de amor. Pelos conselhos em todos os momentos de minha vida, que me encorajaram e transformaram, me permitindo chegar a conclusão deste objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, o mestre dos mestres, pelo dom da sabedoria, por ouvir as minhas preces e me permitir chegar até aqui.

Ao querido professor Darcon Sousa, meu orientador, e a quem muito admiro, meu mais sincero agradecimento por desde o início acreditar no meu potencial, e nesta proposta de estudo, que com muita paciência e competência compartilhou comigo seus conhecimentos, e conduziu a minha caminhada até a conclusão deste trabalho.

A minha família, em especial a minha vó Siene Agra, que certamente se orgulhará desta conquista.

A minha irmã Andrezza Agra pela compreensão e pelo apoio de sempre, eu a admiro e a amo muito.

Ao meu amor, Rainier Medeiros, que me inspira a cada dia buscar forças para crescer e me tornar uma pessoa melhor e mais capaz.

Aos amigos, e a todos que direta ou indiretamente torceram por mim durante esta jornada.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As formas de Governo para Aristóteles .....	27
Figura 2 – Dificuldades da gestão pública no Brasil .....	34
Figura 3 – Setores do aparelho do Estado .....	38
Figura 4 – Benefícios do Inova Goiás para os setores produtivos .....	49
Figura 5 – Benefícios do SIGA Saúde .....	53
Figura 6 – Atividades Exclusivas e Não-exclusivas do Poder Executivo do Estado de Pernambuco .....	63
Figura 7 – Ciclo de Gestão de Políticas Públicas - Governo do Estado de Pernambuco ....	66
Figura 8 – Mapa da Estratégia Todos por Pernambuco 2015- 2018 .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução geral do IDEB do Estado de Pernambuco .....	71
Gráfico 2 – Evolução da taxa de mortalidade por causas evitáveis .....	74
Gráfico 3 – Demonstrativo da taxa CVLI – Pernambuco .....	77

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Tipos históricos de Estado e seus respectivos gerenciamentos .....	23
Quadro 2 – Principais diferenças entre os modelos burocrático e gerencial .....	43
Quadro 3 - Demonstrativo dos indicadores da PPV.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo da evolução e da involução do número de servidores efetivos e terceirizados da SEFAZ – PE .....	64
Tabela 2 – Demonstrativo da evolução dos principais indicadores do PPE .....	70
Tabela 3 – Principais indicadores do PPS no Estado de Pernambuco .....	73
Tabela 4 – Taxa de homicídios por unidade da federação - Brasil .....	79

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>CAPÍTULO 2: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	20
<b>CAPÍTULO 3: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
3.1 ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
3.2 ESTADO.....	23
3.3 GOVERNO.....	26
3.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
3.5 REFORMA GERENCIAL.....	35
3.6 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	42
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS:</b> .....	46
4.1 AS PRÁTICAS ASSOCIADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DO GOIÁS.....	47
4.2 AS PRÁTICAS ASSOCIADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DO PERNAMBUCO.....	61
<b>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS:</b> .....	84
<b>CAPÍTULO 6: REFERÊNCIAS</b> .....	90

AGRA RIBEIRO, A. S. **Adoção dos princípios da Administração Pública Gerencial em Estados brasileiros. 95 f.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## RESUMO

Os Estados modernos enfrentam constantes desafios de modernizar e aperfeiçoar a gestão pública com o objetivo de atender melhor aos cidadãos e prestar serviços de maior qualidade. No Brasil, país com uma história marcada pelo clientelismo, burocratismo, e fisiologismo na administração pública, a partir de 1995 com a introdução do Plano Diretor de Reforma do Estado – PDRAE, tentou-se aperfeiçoar a gestão pública através da utilização de princípios gerenciais de administração, não apenas no âmbito federal, mas no âmbito estadual, várias experiências têm desde então se reproduzido na tentativa de aperfeiçoar a gestão dos Estados da federação. Neste trabalho as práticas de governo dos Estados de Goiás e Pernambuco são analisadas a luz dos princípios da Administração Pública Gerencial, por meio de uma pesquisa documental, foram identificadas as práticas deste governo associadas aos princípios da Administração Pública Gerencial. A pesquisa foi realizada no período de junho a setembro de 2016 e demonstrou que apesar das contradições e conflitos estes governos tentaram implementar práticas e políticas públicas que estão identificadas com os princípios da Administração Pública Gerencial. Os resultados da pesquisa corroboram o uso das diretrizes do referido modelo de gestão pública nas políticas estratégicas e ações governamentais, o que desponta na percepção de melhorias no aparato prestador de serviços do Estado, e no atendimento de qualidade as demandas do cidadão.

**Palavras-chave:** Estado. Governo. Gestão Pública. Administração Pública Gerencial.

AGRA RIBEIRO, A. S. **Adoção dos princípios da Administração Pública Gerencial em Estados brasileiros. 95 f.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

### **ABSTRACT**

Modern states face the challenges in modernizing and improving public management in order to better serve citizens and to provide higher quality services. In Brazil, a country with a history marked by cronyism, bureaucracy and patronage in public administration, from 1995 with the introduction of the Master Plan for State Reform - PDRAE, tried to improve public management through the use of management principles administration, not only at the federal level but at the state level, several experiments have since been reproduced in an attempt to improve the management of the federation states. In this work the governance practices of the states of Goiás and Pernambuco are analyzed in light of the principles of Management Public Administration, through desk research, practices were identified this government associated with the principles of Management Public Administration. The survey was conducted from June to September 2016 and showed that despite the contradictions and conflicts these governments tried to implement public policies and practices that are identified with the principles of Management Public Administration. The survey results confirm the use of the guidelines of that model of public management in strategic government policies and actions, which blunts the perception of improvements in the state of the service provider apparatus, and the quality of service the demands of citizens.

**Keywords:** State. Governments. Public administration. Management Public Administration.

CAPÍTULO 1:  
**INTRODUÇÃO**

---



## 1. INTRODUÇÃO

O papel da administração pública é primordial para o funcionamento do Estado e manutenção da vida em sociedade, administrar o que é público, o que é do povo, gerir os interesses daqueles que por meio legítimo escolheram um governo para representá-los, é sua principal função. Considerando que a administração pública tem caráter permanente no tocante a sua função social e as práticas políticas de um governo, a gestão pública, por sua vez, apresenta as mesmas características da administração, só que em caráter transitório, já que representa as funções administrativas de um mandato de administração com a atuação limitada a um espaço temporal. A gestão pública se oferece como forma de administração de Estados que adotam o modelo gerencial, e torna-se responsável por gerir toda a máquina pública, absorvendo todas as atribuições e serviços inerentes ao Estado e atua através da existência de órgãos e agentes, diretos e indiretos coordenados responsáveis pela consecução dos objetivos traçados pelo governo, e para uma maior efetividade é que se faz tão importante a modernização e profissionalização da gestão pública.

A administração pública no contexto brasileiro apresenta desempenho limitado esbarrando em diversas dificuldades, de modo que a oferta de serviços públicos de qualidade ao cidadão parece ser o grande desafio da atual gestão pública. O que se percebe na prática através da morosidade nas iniciativas e ações, na baixa resolutividade, no imprevisto, na precária eficiência, na desigualdade de uma sociedade de contrastes e na corrupção que corrompe e desencadeia imediatos problemas que comprometem diretamente o nível de qualidade do serviço público. Estas dificuldades só reforçam a máxima que para que o Estado cumpra o seu papel na sociedade com eficiência, eficácia e efetividade, é imprescindível a conscientização do dever de uma gestão pública responsável. Para tanto é preciso rearticular a sociedade, promovendo entrosamento entre os setores públicos e privados, e a valorização de uma relação sólida e adequada com o terceiro setor. Além disso é preciso provocar intensas mudanças nas instituições que prestam serviços públicos, repensando o modelo de gestão pública e o próprio serviço público com novos valores, pautados na ética, equidade, eficiência e competência, para que efetivamente o Estado cumpra o seu papel e atue em função da sociedade como se espera.

A crise do Estado aliada ao processo de globalização fora imperiosa no processo de reforma do Estado, implicando na necessidade de redefinição de seu papel, uma vez que este passa a exercer novas funções perante a sociedade. No aspecto administrativo da reforma podemos dizer que o Estado brasileiro durante toda a sua história passou por um ciclo de

reformas no seu modelo administrativo, neste processo se destacam três modelos principais de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, a este último se compreende o objeto desse estudo.

No Brasil o processo mais recente de reformas começa a passos lentos a partir do governo Sarney, e sobrevém no governo Collor tornando-se um pouco mais expressiva. Todavia, até então, os efeitos dessas reformas não foram efetivamente positivos, contribuindo ainda mais para o retrocesso e ineficiência do aparelho do Estado. Ocorre que no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, torna-se perceptível a busca pelas mudanças necessárias para reorganizar e reerguer o Estado com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que segue a nova linha de gestão pública, baseada em princípios de flexibilização e responsabilidade administrativa, ética e transparência, traça como objetivo o estabelecimento de um profundo processo de mudanças que culminam na moderna reforma gerencial do Estado.

Conhecida como reforma gerencial de 1995, seu marco inicial advém da elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, e da Emenda Constitucional 19, aprovada mais adiante em 1998, que juntos somam os dois principais documentos estruturadores desta reforma. O PDRAE, entretanto, foi a mola propulsora para implantação dos princípios da administração pública gerencial no Brasil, a saber: Autonomia, Descentralização, Eficiência, Meritocracia, Orientação para resultados, Parcerias com agentes privados e Competitividade. A reforma gerencial surge a partir da transformação do Estado em Estado Social imprimindo a este um novo papel com a consequente ampliação das suas atribuições; e se propôs a tornar todo o aparelhamento prestador de serviços do Estado mais eficiente e capaz de proporcionar ou subsidiar serviços sociais, culturais e científicos de qualidade a um custo mínimo.

A Administração Pública Gerencial (APG) tem seu fundamento na reforma de um modelo administrativo público obsoleto – o burocrático, que cede espaço a uma gestão pública otimizada. Com o advento da sociedade moderna e globalizada, o papel do Estado é reformulado o que, consequentemente, ocasionou a necessidade de refinamento em torno das funções econômicas e sociais do governo. Na APG, o Estado passa a adotar um estilo de governança baseado no gerenciamento de empresas privadas, só que no âmbito do setor público se estabelecendo como uma espécie de empresa, onde seus serviços – públicos, são oferecidos aos cidadãos com um nível de qualidade e eficácia equiparado ao do setor privado. Nesse sentido a APG se oferece como alternativa de gestão pautada no

planejamento e definição de metas e objetivos, na descentralização governamental, na ascensão por princípios meritórios, na orientação para os resultados e principalmente na eficiência das ações adotadas pelo governo, o que gera qualidade nos serviços públicos e potencial competitivo.

Com o ideário do PDRAE sinaliza-se a constituição de um novo modelo administrativo inspirado nas ideias gerencialistas. A ideologia da APG se inicia na gestão pública brasileira no âmbito federal e também se reflete na esfera de governos estaduais que vêm paulatinamente buscando através da prática de ações de gestão inovadoras adotar os princípios da APG como meio de tornar os serviços e as políticas públicas funcionais, eficientes e resolutivas. Neste sentido, os Estados de Goiás e Pernambuco, foram tomados como objeto de estudo desta pesquisa, a escolha destes Estados se justifica pela relevância das práticas atreladas aos princípios gerenciais nestes Estados, e pela ampla publicidade destas práticas, facilitando desta forma a análise documental. A questão principal da pesquisa está formulada nos seguintes termos: como os princípios da APG têm sido aplicados nos Estados de Goiás e Pernambuco? Outrossim o objetivo geral foi o de analisar a aplicação dos princípios da APG nesses Estados. Com base neste objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o contexto em que as práticas da administração pública gerencial foram implementadas;
2. Descrever as práticas associadas à administração pública gerencial;
3. Avaliar os desdobramentos sociais dessas práticas.

Se atendidos estes objetivos esta pesquisa poderá contribuir para a discussão dos modelos de gestão que devem ser adotados no contexto brasileiro, no caso da administração pública gerencial adotada em vários países em distintos contextos, se torna ainda mais importante a análise das experiências levadas a termo na realidade brasileira.

CAPÍTULO 2:  
**PROCEDIMIENTOS  
METODOLÓGICOS**

---

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em função de Gerhardt e Silveira (2009) o presente estudo se caracteriza como uma abordagem qualitativa. Quanto aos objetos a pesquisa é descritiva e quanto aos procedimentos é considerada documental. Os Instrumentos de coleta de dados utilizados foram a análise de conteúdo de documentos e entrevista. Em relação aos documentos, foram investigados sites e portais oficiais da administração pública dos estados de Goiás e Pernambuco e consultados notícias publicadas em órgãos de imprensa. Nestes documentos estão registradas as práticas de governo adotadas e as repercussões sociais das mesmas. Ao mesmo tempo durante a pesquisa também foi realizada uma entrevista com uma gestora de uma das organizações privadas participantes das reformulações e mudanças inspiradas na Administração Gerencial posta em prática pelo governo do Estado de Goiás. A extensão da pesquisa compreende o período de junho a setembro de 2016.

CAPÍTULO 3:  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

### 3.1 ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado, o Governo, e a Administração Pública, como principais componentes do setor público atuam de forma integrada, e embora se tratem de atores distintos, são facilmente tidos como sinônimos, o que torna pertinente a breve conceituação destes, como meio facilitador do entendimento sobre o presente estudo.

### 3.2 ESTADO

A origem do Estado decorre do surgimento da organização política em um território e da primitiva necessidade do homem conviver em sociedade. Para assegurar a existência e a organização desta vida em sociedade se faz necessário uma prevalência de poder, e é aí que surge o Estado formado essencialmente por três elementos originários: o povo, território e poder soberano. Sinteticamente é a unidade administrativa de um território composta por um conjunto de entidades públicas que tem por finalidade atender as demandas sociais.

O Estado é o detentor da soberania, e a soberania define-se pelo poder político que se configura na faculdade de ordenar a organização social e de deliberar sobre os assuntos de natureza coletiva, devendo agir sempre e em todos os atos de conformidade com o interesse coletivo [...] (MATIAS PEREIRA, 2008, p. 31).

Até que se instituisse na forma presente, o Estado transpôs diversas transformações sociais, legais, econômicas e políticas, que culminaram no seu desenvolvimento ao passar do tempo, no quadro abaixo é possível visualizar a evolução histórica dos tipos de Estado, até o presente momento, ver quadro 1.

Quadro 1: Tipos históricos de Estado e seus respectivos gerenciamentos

<b>Estado de acordo com o regime político</b>	<b>Estado de acordo com a forma de administração</b>	<b>Tipo correspondente de democracia</b>
Estado absoluto	Administração patrimonial	-
Estado liberal	Administração pública burocrática	-
Estado liberal democrático	Administração pública burocrática	Democracia liberal ou elitista
Estado social-democrático (do bem-estar social)	Administração pública burocrática	Democracia social ou pluralista
Estado social-liberal republicano	Gestão Pública	-

Fonte: (BRESSER- PEREIRA, 2009:35 apud TEIXEIRA, 2012, p.11).

O quadro 1 demonstra o processo evolutivo do Estado no decorrer do tempo, refletindo na forma de administração, na democracia que cada forma de Estado detém culminando num modelo de gestão pública participativa cada vez mais comum na sociedade.

As formas de Estado que prevalecem atualmente são a de Estado unitário e Estado Federado, caso em um território se estabeleça o poder centralizado em um único detentor, estamos diante de um Estado Unitário, caso o território tenha o seu poder desdobrado em outras unidades políticas de poder, estamos diante de um Estado Federado. (ALEXANDRINO; PAULO, 2011)

A constituição Federal do Brasil, reconhece como forma de Estado o federado, modelo marcado pela descentralização política, possibilita coexistirem no mesmo território diferentes tipos e níveis de instituições políticas a exemplo da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Portanto, de acordo com Teixeira (2012), falar em federalismo, é o mesmo que dizer que um país divide a responsabilidade pela administração pública entre os seus entes federativos, ou seja, entre os seus três níveis de governos: local (municípios), regional (estados) e nacional (união), numa relação de poder, onde a soberania emana do poder central (união).

Como aponta Meirellis (2009), o conceito de Estado pode ser visto por três enfoques distintos: na perspectiva sociológica, é corporação territorial investida de autoridade e comando originário; sob o aspecto político, são todos os homens e mulheres que vivem em sociedade ocupando um território, e têm o poder superior de comando e coerção; sob a ótica constitucional, é pessoa jurídica territorial com poder soberano.

O Estado moderno tem seu marco inicial com o advento da Revolução Francesa que defende o fim do Estado absolutista, significando o estopim de uma nova era, que desagua na instauração de um Estado democrático-garantidor com o papel de promover e assegurar o bem da coletividade, e é nesse cenário democrático onde o povo ascende de posição e passa a ser protagonista no cenário político, que se aquece constantemente com debates acerca da capacidade deste em satisfazer adequadamente as demandas sociais.

Rousseau (2007 *apud* Salomão, 2015, p. 44), afirmou que o “Estado é convencional, é resultado da vontade geral que é a soma da vontade manifestada pela maioria dos indivíduos”. Estabelece-se a partir de então um Estado democrático de direito, onde o poder emana do povo e para o povo, e o cidadão é cada vez mais partícipe e sensível as resoluções do Poder Público, e é nessa conjuntura que se encaixa a organização do Estado brasileiro de



acordo com o disposto no art. 1º da Constituição Federal de 1988 que rege esse Estado que diz que: “Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito [...]”.

O Brasil reúne um Estado republicano, democrático e representativo. O que quer dizer que se trata de uma república federativa e presidencialista. A república qualifica a forma de governo eleito pela população, onde atua o Presidente da República; a federação é composta pelo e Distrito Federal, o conjunto dos 26 Estados brasileiros, e os 5565 municípios, onde atuam os três níveis de governo: União, Estados e Municípios. (TEIXEIRA, 2012).

A fonte da divisão institucional do Estado Brasileiro foi inspirada na teoria dos três poderes proposta em 1748 por Montesquieu em sua obra o Espírito das Leis, que diz “que só o poder freia o poder”, evidenciando a necessidade da tripartição como meio de evitar que ocorram abusos de poder. (MONTESQUIEU, 2000). Atualmente o Estado é caracterizado pela divisão institucional das três esferas de poder que atuam de forma organizada, independente e harmônicas entre si, e dividem-se em: a) Executivo, responsável por administrar a máquina pública, prestar serviços públicos, proteger os direitos e estabelecer os deveres dos cidadãos; b) Legislativo, tem relação direta e estreita com o povo no sentido de quem têm como principal objetivo a elaboração de leis que atendam as demandas sociais, e a atuação como agente fiscalizador das leis e dos atos de governo exercidos pelo executivo; c) Judiciário, existe com a finalidade de dirimir conflitos de interesses entre agentes sejam eles públicos ou particulares, exercendo a função jurisdicional por meio da instauração de processo judicial. (TEIXEIRA, 2012). Juntos estes poderes atuam como instrumentos de comando, controle, elaboração e fiscalização de leis e pacificação, respectivamente, inclusive dos demais órgãos públicos.

Matias Pereira (2008, p. 127) faz uma reflexão acerca do conceito de Estado em função da administração pública e afirma que:

O Estado pode ser aceito como um conjunto de instituições criadas, recriadas e ajustadas para administrar conflitos e tensões em um determinado território [...]. Por ser um ente abstrato, o Estado se materializa por meio de instituições, que são o Executivo, o Legislativo, o Judiciário, as forças militares, os governos subnacionais e a Administração Pública.

Bächtold (2008) relacionando o conceito de Estado ao de governança defende que o Estado é governado por uma minoria que se sustenta no poder através de uma combinação indispensável e indissociável de poder econômico (riqueza), político (força) e ideológico (saber) e através de sua estrutura político- jurídico-administrativa exerce sobre a sociedade expressão de comando.

Na sua concepção moderna o Estado em sentido amplo pode ser entendido como a autoridade soberana capaz de harmonizar, articular, garantir e regular as relações cotidianas, políticas, jurídicas, sociais e econômicas de um território, para além disso é a ele também atribuída a atividade de prestação de serviços públicos e formulação de políticas públicas. De se esclarecer que as políticas de Estado condizem com as prerrogativas da lei, onde ficam estabelecidos as premissas que o Estado brasileiro busca para determinado setor da economia ou sociedade, e estas premissas vão se adequando ao contexto histórico afim de satisfazerem as demandas que dia a dia se renovam. (MATIAS PEREIRA, 2008).

O conceito de Estado moderno está estreitamente vinculado com a noção de poder institucionalizado, isto é, o Estado se forma quando o poder se assenta em uma instituição e não em um indivíduo. Assim, podemos dizer que, no Estado moderno, não há poder absoluto, pois, mesmo os governantes devem se sujeitar ao que está estabelecido na lei. (BACHTOLD, 2008, p.17)

Sustenta Dallari (2002, p.118) que o Estado é “Ordem jurídica soberana, que tem por fim o bem comum de um povo localizado em determinado território”.

Para Costin (2010), o Estado comporta o conjunto de regras, agentes e organizações atinentes a esfera pública, que juntos direcionam esforços afim de organizar a sociedade.

O estado funda-se na sociedade cidadã e para ser legítimo, deve ter duas vertentes: 1) o caráter hierárquico, garantido pela sua forma de representação – o governo perante a sociedade governada; 2) o caráter administrativo no tocante a organização constitucional que rege as relações públicas e privadas, devendo atender plenamente a função a qual se destina, exercendo o poder que lhe convém e que como já dito emana do povo.

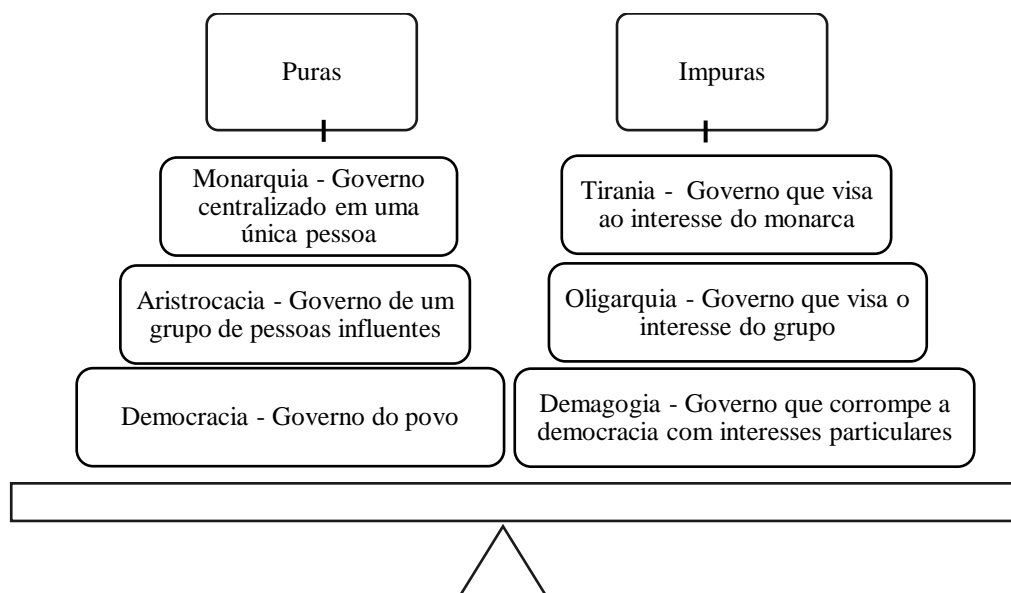
### **3.3 GOVERNO**

O surgimento e a necessidade de organização do Estado para o exercício do poder, o aumento da população, a pluralidade de interesses e a função política estão entre as causas que justificam o surgimento do governo.

Os seres humanos acham vantajoso viver em comunidade, mas seus desejos, ao contrário do que ocorre com as abelhas em uma colmeia, são enormemente individuais – surgindo daí a dificuldade da vida social e a necessidade de governo (RUSSELL, 1957 apud SALOMÃO 2015, p.4).

As formas de governo já existiam desde os primórdios da sociedade. Segundo Aristóteles (384-322 A.C *apud* Bächtold 2008), na antiguidade já destacava em sua obra *A Política* a importância da classificação das formas de governo, que para ele se dividiam em duas: as puras – que são as formas boas de governo que beneficiam o povo e as impuras – as formas ruins de governo ou as mais autoritárias, como demonstra a figura abaixo, ver figura 1:

Figura 1: As formas de Governo para Aristóteles.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bachtold 2008.

As formas de governo assim como as formas de Estado, acompanharam o desenvolvimento, a evolução da sociedade, e a natural aproximação do povo pelas questões sociais e políticas. Adaptando-se a estas constantes, as formas de governo se estabeleceram de forma a atender da melhor forma as crescentes necessidades sociais.

A administração pública é conduzida por determinada forma de governo, ou seja, é essa forma que determina como se estabelecem as relações de poder entre governo e sociedade. Entre as principais formas de governo atuais estão: a monarquia, marcada por um regime de hereditariedade e vitaliciedade dos monarcas, onde o poder de governar é herdado dos seus antecessores; e a republicana, forma de governo adotada no caso brasileiro. A palavra república deriva do latim *res pública*, e significa “assunto público”, onde sua principal característica se traduz no fato do Estado visar o bem da coletividade, priorizar os interesses do povo, e governar em nome deste, por meio de representação.

Os principais sistemas de governo vigentes são o parlamentarismo, onde o poder executivo necessita do apoio da maioria do poder legislativo para se manter politicamente no poder e governar, esse sistema está presente nos governos onde a monarquia se institucionalizou; e o presidencialismo, atual sistema de governo brasileiro, caracterizado pela democracia, no qual os governos têm caráter transitório, e o presidente da república é eleito pelo povo – para representá-los, por meio de voto direto, para cumprir um mandato alterável por eleição, reunindo simultaneamente as funções de chefe de Estado e de Governo.

Alexandrino e Paulo (2011) destacam ainda que a relação em maior ou menor grau, de colaboração ou independência, entre os Poderes Executivo e Legislativo nas funções governamentais são essenciais na organização estatal, e a depender disto se estabelecem os sistemas de governo.

O termo governo possui múltiplos significados podendo variar de acordo com o ponto de vista em que é observado, considerando-se que este exerce diversos papéis na sociedade.

Governo, em sentido formal, é o conjunto de Poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos. Na verdade, o Governo ora se identifica com os Poderes e órgãos supremos do Estado, ora se apresenta nas funções originárias desses Poderes e órgãos como manifestação da Soberania [...] O Governo atua mediante atos de Soberania ou, pelos menos, de autonomia política na condução dos negócios públicos. (MEIRELLIS, 2009, p.65).

O governo é o responsável pela gerência dos interesses estatais e pelo exercício da autoridade política, por parte dos poderes e órgãos constitucionais no comando do Estado, dentro dos limites da Constituição Federal e das leis que regem o Estado. É instituição componente do Estado e por sua finalidade e natureza necessário ao efetivo funcionamento deste.

O governo traduz a expressão máxima da administração executiva e é constituído pelas seguintes entidades estatais: União, Estados, Municípios e Distrito Federal. É responsável pelas funções públicas de comando, planejamento, direção e controle inerentes a atuação estatal, fundamentais para a consecução dos objetivos governamentais pré-estabelecidos, que estão também atrelados ao estabelecimento de políticas públicas adequadas que sustentem os propósitos do governo, além disso também é responsável pela manutenção da ordem, e representa na prática a condução política de toda a coisa pública.

Matias Pereira (2008) esclarece que as políticas de governo condizem com os objetivos previstos no plano de governo, de determinado candidato a gestão pública, que uma vez eleito, busca implementar as diretrizes desse plano nas diversas áreas da vida econômica ou social. Para o sucesso das políticas de governo estas devem estar alinhadas com as de Estado. Bucci (2002, *apud* Matias Pereira 2008) observa que as políticas públicas são compostas de normas, princípios, esforços dirigidos no desempenho dos agentes públicos e privados, e a alocação de recursos adequada para atender interesses gerais da população, e reforça também a complementação e a importância do elo entre as políticas de Estado e as políticas de governo no êxito das políticas públicas.

O conceito de Governo, no entanto não se confunde com o de Administração Pública, uma vez que o primeiro tem função política, e o segundo é o meio de efetivação das políticas de governo. Meirellis (2009, p.66) faz esclarecedora comparação entre o governo e a administração:

[...] governo é atividade política e discricionária; administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica. Governo é conduta independente; administração é conduta hierarquizada. O Governo comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a Administração executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica e legal pela execução. A Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas do Governo. Isto não quer dizer que a Administração não tenha poder de decisão. Tem. Mas o tem somente na área de suas atribuições e nos limites legais de sua competência executiva, só podendo opinar e decidir sobre assuntos jurídicos, técnicos, financeiros, ou de conveniência e oportunidade administrativas, sem qualquer faculdade de opção política sobre a matéria.

Salomão (2015) esclarece ainda, que o governo tem vontade própria e autonomia política, agindo com independência, e que a Administração pública atua em nome do governo para satisfazer os seus propósitos. O governo é, portanto, responsável pelo planejamento, comando e direção de todos os assuntos públicos, de um lado é estrutura necessária ao funcionamento do Estado e de outro, prerrogativa necessária à administração pública, que atua como a estrutura que executa os projetos do governo de modo a satisfazer os seus interesses.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“A administração é a parte predominante do governo; é o governo em ação; é o executivo, atuante, o aspecto mais proeminente do governo”. (WOODROW WILSON, *apud* PEREIRA, 2008, p. 72).

Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa (CHIAVENATO, 2003, p. 10).

O vocábulo administração vem do latim *ad* (direção) e *minister* (obediência), ou seja, a função do administrador é de dirigir em subordinação à vontade daquele que lhe designou na sua função, no caso do administrador público, o administrador deve obedecer à vontade de quem lhe incumbiu no poder, o próprio povo, e assim realizar as suas funções de acordo com os interesses da coletividade.

Na trajetória da administração pública, desde o surgimento do Estado existem três principais modelos de administração do Estado: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

A administração patrimonialista é um modelo típico das monarquias, em que o Estado como um todo, inclusive o patrimônio público era de inteira “propriedade do rei”, que visava sua própria vontade e não o interesse público. Sobre o funcionamento deste modelo administrativo Matias Pereira (2008, p. 111) afirma que:

O aparelho do Estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem *status* de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos.

Costin (2010) aponta que devido a evolução do capitalismo industrial, não era mais possível tolerar um modelo administrativo que não demonstrava a menor intenção em proteger os interesses públicos, e que não acompanhava o crescimento econômico e a tendência de independência dos bens dos particulares. Para isso, no entanto, além de outras medidas, seria imprescindível combater a corrupção e o nepotismo inerentes ao patrimonialismo. Eis que se rompendo a barreira patrimonialista, surge a administração burocrática, um modelo de administração em que o poder público atua em função do povo e

não em seu próprio detrimento, se fazendo clara distinção entre o espaço público e o privado, surgindo assim a “coisa pública”.

Nesse sentido, é que Bächtold (2011, p. 95) tece importante comentário acerca da administração pública burocrática:

Constituem princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. [...]A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado se limitava a manter a ordem e a administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Para Matias Pereira (2008), o modelo burocrático tornou-se engessado, a priorização das regras e da burocracia, foram postas à frente dos interesses da coletividade, o que tornou inviável a sustentação deste modelo. O modelo de Estado liberal até então, funcionava, visto que este desempenhava apenas funções mínimas na sociedade.

Posteriormente com a redemocratização do Estado brasileiro, aumenta-se o número de funções que o Estado deve desempenhar na sociedade, havendo a necessidade de se repensar a atuação do Estado no aspecto social, econômico e político, afim de que se atendesse adequadamente as crescentes demandas coletivas e o dinamismo do novo cenário mundial.

Devido a rigidez e incapacidade do Estado burocrático em responder a estas tendências surge um novo movimento em torno de um modelo administrativo mais capaz, avivando a ideia de eficiência da máquina pública, consubstanciando na transformação do Estado burocrático em Estado gerencial. A partir da transformação do modelo do Estado, conseqüentemente houve uma reformulação no seu papel é nesse sentido que Matias Pereira (2008, p. 114) argumenta que “o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para se adequar a uma nova função de Estado gerencial”. No entanto, não se pretendia eliminar o modelo burocrático como um todo, mas, preservar aos aspectos importantes e rever as suas principais disfunções, e então busca-se estabelecer um modelo que corrigisse o que não andava dando certo e ao mesmo tempo atendesse as novas necessidades, expandindo a percepção de “público”.

O modelo de administração gerencial procura moldar-se a nova realidade, e preencher os requisitos necessários para tornar o aparelhamento do Estado mais funcional, surgindo principalmente como resposta as novas funções do Estado e a necessidade de modernização da gestão. Apresentando ideias inovadoras, que viriam a trazer para o Estado o mesmo *status* de eficiência encontrado em uma empresa privada. A eficiência evolui ao nível de se tornar princípio constitucional, e é essa eficiência, a base desse modelo administrativo.

De acordo com Di Pietro (2009), o termo administração pública se divide em dois sentidos: em sentido subjetivo, formal ou orgânico qualifica as entidades que compõem a estrutura da administração pública, composta pelos órgãos e agente públicos que exercem as funções administrativas; em sentido objetivo, material ou funcional administração pública seria a própria atividade de administrar.

Em sentido amplo administração pública é termo que corresponde aos órgãos de governo incumbidos de função política, e aos órgãos que exercem as funções meramente administrativas; em sentido estrito a administração pública é termo adequado a caracterizar o conjunto dos órgãos e pessoas jurídicas que executam funções administrativas em prol da coisa pública e dos projetos de governo. (ALEXANDRINO; VICENTE, 2011). Seguindo a mesma linha de raciocínio Matias Pereira (2008) afirma que em sentido amplo, a administração pública é representada pelo conjunto de serviços públicos que desenvolve e pelas entidades que trabalham de maneira integrada na execução das funções administrativas.

No tocante à Administração Pública, os ensinamentos de Chiavenato (2008, p.96) nos dizem que:

A administração pública constitui um importante segmento da ciência da administração. Ela representa o aparelhamento do Estado e funciona como instrumento do governo para planejar; organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

A administração pública possibilita a materialização da atividade do Estado, visa atender as demandas coletivas, e compreende os funcionários, agentes políticos, órgãos, poderes e expressões que destes derivam, para a consecução dos propósitos de um governo. Tem como principal fim administrar os bens e interesses do povo nas três esferas de governo: federal, estadual ou municipal, obedecendo as disposições legais e tendo em vista o bem da coletividade, à direção de um chefe de Estado. Para Matias Pereira (2008, p. 174)



Administração Pública “[...] é a soma de todo o aparelho de Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando a satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum”.

A administração pública divide-se em direta e indireta, de acordo com a constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

A administração direta inclui os serviços desempenhados pela estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios (no caso da administração federal). A administração indireta, também chamada descentralizada, inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, que desempenham atividades que lhes foram atribuídas (ou descentralizadas). (COSTIN, 2010, p. 29)

A constituição preconiza em seu art. 37 que “a administração pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. Esses princípios se mostram cada dia mais atuais, e imprescindíveis a nova gestão pública, no que cerne a responsabilidade, a transparência, a orientação por resultados, ao respeito pelo cidadão e reconhecimento deste como titular de todo o patrimônio público.

Modesto (apud Costin 2010, p. 28) comenta acerca da atuação do gestor público moderno em relação a sua pluralidade de funções: “Na administração prestadora, constitutiva, não basta ao administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios”. Para Saldanha (2006) é imprescindível ao gestor público agir de acordo com os preceitos legais, éticos e morais, pois são estes aspectos condizem com a expectativa dos verdadeiros titulares dos interesses administrativos – o povo, em relação ao desempenho das atividades no âmbito da gestão pública.

As práticas da administração pública, não se confundem com as práticas de governo, uma vez que apenas executa os objetivos traçados por este, na proporção e com a autonomia que lhe é conferida por meio de seus integrantes. É a administração Pública, na prática, quem se incumbe da função propriamente dita de prestação de serviços públicos, atuando sempre em consonância com o governo na atividade de execução, buscando assim conseguir êxito no papel do Estado na sociedade. É ela a entidade executora, ou seja, os serviços do Estado, os propósitos políticos e projetos do governo, não são por ela estabelecidos, mas sim executados.

A realidade em que vivemos, nos mostra cotidianamente que muitos são os problemas da gestão pública no contexto brasileiro a serem resolvidos.

Martins e Pieranti (2007, p. 141) faz um breve ensaio destes problemas no contexto brasileiro:

Os grandes interpretes da realidade brasileira têm salientado que as raízes do nosso atraso, subdesenvolvimento, dependência, modernização periférica ou inserção pouco competitiva no mundo globalizado estão plantadas na formação histórica brasileira, gerando uma série de determinantes que condicionam o sistema político, o Estado e suas relações com a sociedade e a economia. Essas peculiaridades constituem modos de ser, proceder ou pensar que caracterizam nossas instituições, relações sociais e representações no mundo social e político. Patrimonialismo, personalismo, mandonismo, formalismo, clientelismo, cartorialismo, centralismo e auto-mandonismo são exemplos das “deformações” ou “patologias” utilizadas para descrever nossa realidade e, particularmente, do Estado, do governo e da administração pública, que constituem as causas da pouca efetividade da ação pública.

Para além disto a administração pública no Brasil ainda esbarra em muitas dificuldades, no sentido prático da gestão conforme verificamos na figura 2.

Figura 2: Dificuldades da gestão pública no Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Martins e Pieranti (2007).

Na figura acima vemos algumas das dificuldades mais visíveis na prática cotidiana que impedem que a administração pública atue com eficácia e eficiência no atendimento ao cidadão.

A corrupção, talvez seja o mal maior entranhado no ceio da nossa sociedade, e traz por derivação outros diversos problemas pois compromete diretamente as verbas públicas, no caso, o desvio de dinheiro público impede que os recursos sejam empregados corretamente nas áreas prioritárias que necessitam de investimento, o que interfere diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados; o problema da corrupção vai

muito além disso, não há só a usurpação do dinheiro público, mas também das oportunidades de crescimento do país e dos cidadãos.

A morosidade quanto aos trâmites legais que visam a dissolução de algum interesse ou conflito, termina por muitas vezes por violar direitos dos cidadãos e dificultar as simples decisões que poderiam ser imediatas. A grande parcela do orçamento público comprometida no custeio com pessoal da máquina pública aliado aos gastos injustificáveis, desnecessários e ilegais impedem a adequada alocação dos recursos e gera endividamento.

A baixa eficiência com que os serviços públicos são executados geram insatisfação, desperdício e a realização de tarefas repetitivas, e conseqüentemente mais onerosas.

A desigualdade social, que apesar da ampliação das políticas públicas sociais, e das ações de inclusão que vêm sendo adotadas pelos governos, ainda assusta pela notória disparidade, socialmente, economicamente e intelectualmente falando, entre a população brasileira.

O imprevisto, com que as decisões são conduzidas, não há mais espaço para irresponsabilidades e amadorismo no novo conceito de gestão pública, devendo assim as decisões serem tomadas com fulcro estratégico.

Diante dessas diversas variáveis complexas e conexas entre si surge uma singela ilustração da realidade brasileira, que demonstra que a administração pública aos moldes ideais no Brasil ainda é um grande desafio.

### **3.5 A REFORMA GERENCIAL**

Em uma perspectiva histórica podemos dizer que não são recentes as tentativas pela reforma do aparelho do Estado brasileiro, ou seja a sucessão de reformas administrativas não concluídas, que deixaram marcas na estruturação da atual administração pública. Em 1930 começam a serem dados os primeiros passos em torno do longo caminho que a administração pública percorreu até que se estabelecesse nos moldes que conhecemos hoje. Nesse contexto podem ser destacados ao longo dos anos quatro principais estágios de transformações na administração pública brasileira.

O primeiro passo dado para isso foi a criação do Departamento Administrativo do serviço público (DASP) em 1936 no governo Getúlio Vargas, que buscou estruturar o aparelho do Estado brasileiro através da estruturação da burocracia graças ao seu caráter hierarquizado e rígido, neste processo destaca-se o incentivo a profissionalização do serviço público. Também na década de 30, foi estabelecido um plano de governo que defendia um

Estado desenvolvimentista, focado na industrialização, que passaria a substituir a importação de produtos de base pela industrialização, culminando no surgimento das indústrias de base no país. Para Matias Pereira (2008, p.3) “essas medidas tinham como objetivo, entre outros, a intenção de suprimir a administração patrimonialista, que até então prevalecia no país”.

Em 1964 ocorreu a instalação do regime militar no Brasil, e anos após a edição do Decreto-lei nº 200, de 1967 com vistas a uma maior efetividade a ação governamental, apesar de ter sido publicado em um estado autoritário, ele quebra a rigidez burocrática, através da adoção de algumas características do gerencialismo como a descentralização e a flexibilização administrativa, que culminam na separação da administração direta e indireta, este seria um primeiro momento da administração pública gerencial. “Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. ” (MARE, 1995, p.19). Matias Pereira (2008) observa que esse decreto foi fundamental para o começo de uma nova estruturação administrativa, que conferia a administração pública maior autonomia de gestão e descentralização administrativa, através da solidificação da administração indireta por meio da criação de empresas estatais. Em contraponto esse autor aponta como desvantagem desse processo o enfraquecimento da administração direta na formulação de políticas.

Com seu aspecto “burocratizante” a promulgação da Constituição Federal de 1988 vem a suprimir o legado deixado pelo regime militar e regulamenta a forma de organização do Estado, o papel dos entes federados e a estrutura da administração pública em geral, destacam-se entre as principais mudanças a democratização do Estado, o controle externo realizado pelo Ministério Público, a descentralização, a inovação, a participação cidadã, e a profissionalização da burocracia.

No início da década de 1990 devido ao processo de globalização emergente em todo o mundo ocorre a abertura econômica brasileira que insere o Brasil no mercado mundial, a desregulamentação e o início dos processos de privatizações, baseando-se para isso em valores gerenciais.

A reforma gerencial está amparada nos pilares do modelo de administração pública gerencial, e deve ser entendida como uma resposta à crise do Estado, e de acordo com Martins e Pieranti (2007) se observa em três dimensões: uma crise fiscal, a falência da estratégia estatizante de intervenção estatal, e a superação do modelo de administração burocrática; e à globalização da economia, principalmente no contexto da redefinição do

papel do Estado, ou seja, crescem atribuições do Estado, que satisfazia tão-somente as funções basilares e se torna incapaz de atender eficientemente as novas demandas da sociedade que se torna mais exigente em relação ao nível de qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Com isso busca-se enxugar o tamanho do Estado, através da transferência dos serviços públicos por meio do que hoje conhecemos por: privatização, publicização e terceirização.

Privatização é um processo de transformar uma empresa estatal em privada. Publicização, de transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, mas pública nãoestatal. Terceirização é o processo de transferir para o setor privado serviços auxiliares ou de apoio” (BRESSER PEREIRA, 1997, p.19).

Essa reforma tem seu apogeu nos anos 90 em um contexto de grandes desafios e torna-se assunto central em todo o mundo. No Brasil o tema tornou-se disseminado a partir de 1995 com o governo de Fernando Henrique Cardoso, via institucionalização da Lei de Reforma do Estado. A partir da disposição do governo em reformar administrativamente o aparelho do Estado brasileiro, foram estabelecidas novas instituições legais e organizacionais capazes de conduzir todo o processo de desburocratização e modernização da gestão (MATIAS PEREIRA, 2008).

A reforma foi iniciada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que inicialmente propôs um aumento de governança por parte do governo federal, objetivo esse que também acabou sendo disseminado nos outros níveis de governo. O MARE existiu entre os anos de 1995 e 1998, foi extinto no segundo governo Fernando Henrique sob a justificativa de que um ministério de controle orçamentário melhor atenderia os requisitos para implementação da reforma, e a partir daí suas funções então foram concentradas na Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão. A reforma, porém, começa a ser efetivamente introduzida com a criação do MARE e continua acontecendo até os dias de hoje, como condição necessária para o desenvolvimento no Brasil de um aparelho de Estado sólido e eficiente. Neste sentido argumenta Bresser Pereira (1998, p.5) que:

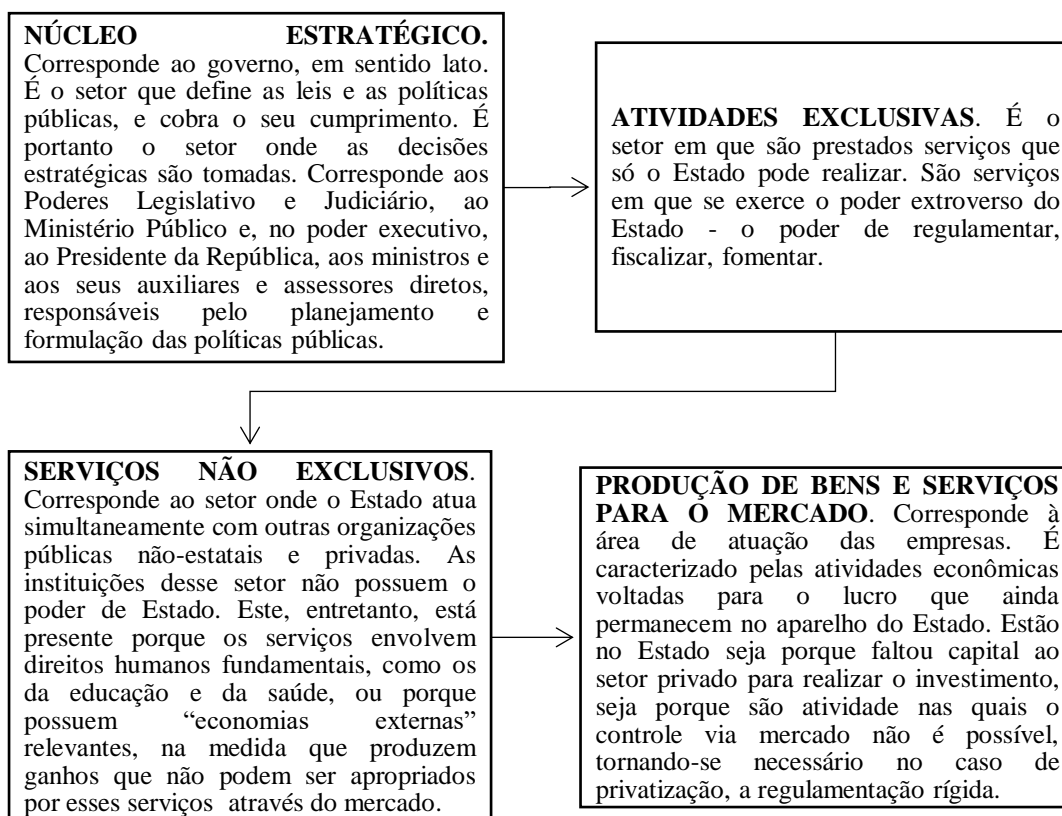
[...] “a reforma da administração pública, tornara-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. ”

No Brasil a reforma gerencial é marcada pela constituição de dois grandes documentos: o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, e a Emenda Constitucional nº 19, de 1998. A EC nº 19/98 é também conhecida como “emenda da reforma administrativa” que vem para legitimar a reforma gerencial e sumariamente traz alterações na Constituição Federal de 1988 a respeito da administração pública como um todo com destaque à inserção do princípio da eficiência – base do gerencialismo, ao art. 37 da CF e ao regime dos servidores públicos.

O PDRAE, todavia, é considerado o grande documento desta reforma, foi elaborado por Luís Carlos Bresser Pereira quando ministro do governo Fernando Henrique Cardoso, e é uma resposta ao processo de globalização que eclodiu em todo o mundo e a redefinição das funções do Estado na sociedade, no estabelecimento de um estado tanto regulador como agente do desenvolvimento do país, buscando a “descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia da gestão”. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 206).

O PDRAE é direcionado a quatro setores que juntos compõem o aparelho do Estado, repercutindo na estruturação e direção de atuação da administração pública, ver figura 3.

Figura 3: Setores do aparelho do Estado.



Fonte: Adaptado de (MARE 1995).

Conforme aponta Teixeira (2012), por sua própria composição o núcleo estratégico se concentra num conjunto de fatores estratégicos para o país, como: a condução do governo; a política externa; a produção de leis; as políticas públicas de alcance social; a proteção dos interesses dos cidadãos.

O autor supracitado discorre a respeito das atividades exclusivas, e revela que estas são basicamente as de: regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública e seguridade social. As atividades exclusivas devem preencher todas as conformidades de um contrato de gestão com a definição de objetivos e indicadores de desempenho. Entre os serviços exclusivos de Estado, devem-se distinguir os serviços de caráter estratégico e controle constitucional-legal, como sendo de competência dos departamentos do Estado; dos serviços de execução, que dispõem de autonomia administrativa e como bem aponta Costin (2010, p. 38) “precisam se estruturar em agências autônomas, profissionalizadas e dissociadas do processamento político das prioridades do governo”.

A aprovação da Lei nº 9.637/1998, além de definir normas para a qualificação de entidades civis sem fins lucrativos como organizações sociais, estabeleceu também orientações de como será realizada a parceria com a Administração através de um contrato de gestão. [...] a constituição de parcerias entre a Administração Pública, a iniciativa privada e a sociedade civil na busca da realização das finalidades estatais, delineando o perfil do denominado modelo gerencial da Administração Pública. (MATIAS PEREIRA, 2008, p. 129)

As atividades não exclusivas por sua vez, representam o maior progresso advindo da reforma, e ocorre por meio de programas de terceirização, privatização e publicização. As atividades que antes eram exercidas pelo Estado, agora podem por meio de parcerias serem transferidas ao terceiro setor. De acordo com o entendimento de Costin (2010) as parcerias podem ser estabelecidas entre o Estado e Organizações Sociais (OS), entidades sem fins lucrativos, por meio de contratos de gestão, ou ainda com empresas privadas sob os moldes das chamadas Parcerias Público-Privadas - PPP, essas parcerias esboçam princípios da administração gerencial, e possibilitam vantagens como a fixação e monitoramento das metas estabelecidas, e o controle de resultados. Costin (2010) ainda alerta para a possibilidade de perigos decorrentes da modalidade como: a suspeita de uso inadequado e inapropriação do dinheiro público, a corrupção, o favoritismo e a possibilidade de feudalização de espaços públicos que se escondem por trás destas parcerias e contratos de gestão.

A produção para o mercado visava o seguimento das privatizações, e a implantação de contratos de gestão quando não fosse possível privatizar.

Ainda em relação às estruturas, como condição para o propósito de diminuição da atuação estatal, onde o Estado deixa de ser produtor e assume a função de ente regulador, através das privatizações, destaca-se a criação das agências reguladoras, que têm como sua principal função fiscalizar e regulamentar a prestação de serviços executados pelo setor privado, além de como bem assinala Peci (2007, apud Matias Pereira, 2008, p. 164) “ a defesa da concorrência no mercado; a defesa do usuário do serviço público; e a manutenção do equilíbrio econômico financeiro”. Matias Pereira (2008, p. 163) verifica que as atividades das agências reguladoras giram em torno de “três atores que se articulam no cenário da produção do serviço público: o produtor da utilidade pública; o usuário ou consumidor do bem ou serviço; e, por fim, o Poder Público, que é o titular de produção ou exploração da utilidade pública.”

Por uma outra linha de pensamento, Alexandrino e Paulo (2011) justificam a estruturação do aparelho do Estado segundo os moldes do PDRAE sob a ótica da crise do Estado, que revela incapacidade de atender eficientemente a todas as demandas, e levantam a discussão em torno da ideia do “Estado Mínimo” que prega que o Estado deve permanecer realizando apenas as funções que forem imprescindíveis, ou seja, as atividades exclusivas, essa tese é também sustentada pelo princípio da eficiência, uma vez que culturalmente se entende que o nível de serviços do Estado é em quesitos de eficiência inferior aos serviços executados pelo setor privado que deve se encarregar de executar para o Estado todos os serviços em que não seja estritamente imprescindível a atuação estatal. Com fulcro justamente nesta ideia de “Estado mínimo”, começam a surgir no âmbito da administração pública as chamadas “privatizações”, onde de acordo com a conveniência do Estado a prestação dos serviços públicos que gerem lucro deixam de ser executadas por empresas estatais e se transferem ao setor privado através de concessões e permissões de serviços públicos. Ocorrendo como consequência a partir disto, a diminuição das entidades da administração pública, e o estímulo do terceiro setor por parte do Estado na execução de atividades em contribuição com o setor público.

Para Bresser Pereira (2001 apud Matias Pereira, 2008) três instituições organizações foram basais na implantação da reforma, são estas as agências reguladoras, as agências executivas e as OS.



A reforma do Estado brasileiro de 1995 foi dividida em dois estágios. No primeiro estágio, foram realizadas a privatização, descentralização, desregulamentação, entre outras medidas. No segundo, foi feita a estruturação de capacidade administrativa institucional. (MATIAS PERREIRA, 2008, p. 107)

O Estado então deixa de ser exclusivo responsável pelo desenvolvimento econômico e social, com a transferência da produção de bens e serviços para o mercado, essa reforma surge com o intuito de atribuir ao estado mais eficiência e qualidade na consecução dos serviços prestados.

A proposta de reforma administrativa, fundada no modelo gerencial, tem por objetivos globais:

- a) Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- b) Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- c) Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- d) Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (MARE, 1995, p 45).

A reforma está alicerçada no entendimento de que o Estado é público e de que todo o seu patrimônio deve ser usado em função do povo e para o povo, mudando a concepção do usuário do serviço público considerando-o então como titular deste serviço, e não somente mero destinatário, surgindo daí o conceito de “cidadão- cliente”.

“Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. ” (MARE, 1995, p.44).

A reforma gerencial foi principalmente motivada pela superação do modelo burocrático que vinha se mostrando ineficiente aliada as pressões externas do novo modelo de gestão pública que repercutia em todo o mundo. Promoveu, portanto, uma mudança estrutural e estratégica da gestão pública, através da reforma do aparelho do Estado, administrativamente falando. E com base nela é proposta uma nova categorização as atividades do Estado. Contribuindo no aperfeiçoamento e na qualidade do atendimento ao

cidadão, através da descentralização, e modernização não só das práticas, mas da competência humana de gestão.

### **3.6 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Nas últimas décadas, presenciamos uma sucessão de mudanças nos aspectos cultural, econômico, político e social em todo o mundo. No Brasil, além da influência de todos esses aspectos, a redemocratização, a globalização, e as tentativas de reforma do Estado buscam acompanhar a essas mudanças e a forte tendência à transformações e modernizações na conjuntura da estrutura público administrativa.

A administração pública caminhou para que se estabelecesse um modelo apropriado ao Estado reformado, capaz de tornar a gestão pública mais participativa, responsável, transparente, eficiente, capaz, e orientada ao atendimento dos interesses públicos, especialmente no que cerne ao desenvolvimento satisfatório de serviços públicos. Eis que surge os ideais do gerenciamento, que denomina o novo modelo de gestão conhecido como Administração Pública Gerencial.

O modelo de APG, baseia-se na adoção de princípios pertinentes ao gerenciamento de empresas privadas, só que no âmbito da administração pública, de forma a maximizar a qualidade na oferta dos serviços públicos e a satisfação do usuário deste serviço. Neste sentido Gerald Caiden (1991 *apud* Abrucchio 1997, p.6) argumenta que: “O governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais empresarial”. Pelo mesmo raciocínio Chiavenato (2008) sustenta que esse modelo administrativo busca conferir ao setor público uma postura mais empresarial e empreendedora.

Segundo Costin (2010) esse modelo tem suas origens nas chamadas reformas de segunda geração, por compreender além das medidas de contenção fiscal, a consolidação dos valores gerencias na administração pública, a introdução e fortalecimento de instituições responsáveis pela definição metas e controle dos resultados, e o aprofundamento da relação entre o Estado e a sociedade.

Segundo Mazouz, Joseph e Imad Hatimi (2007, *apud* Costin, 2010, p 33): Alguns fatores desencadearam a transição do modelo de burocracia e reforçaram a necessidade do modelo de APG, como:

- A crise das finanças públicas devido a déficits acumulados e a mudanças demográficas em curso;
- Preocupações crescentes da sociedade com ética, transparência e imputabilidade dos dirigentes e políticos;

- Pressões por maior competitividade devido a globalização;
- As possibilidades abertas com a tecnologia da informação;
- O fortalecimento de uma visão liberal de governança pública.

Há que se fazer uma distinção entre a essência dos modelos de administração burocrática e gerencial, para isso, o quadro abaixo faz um comparativo entre os modelos, ver quadro 2.

Quadro 2: Principais diferenças entre os modelos burocrático e gerencial.

<b>Administração Burocrática</b>	<b>Administração Gerencial</b>
i. Concentra-se no processo, sem considerar a alta ineficiência envolvida.	i. Orientada para o cliente-cidadão. Visa atender ao cidadão e não as necessidades da burocracia.
ii. Baseada em racionalidade absoluta.	ii. Pensa a sociedade como campo de conflito, onde existem diferentes posições ideológicas.
iii. Assume que a corrupção e o nepotismo deve ser eliminado pelo controle rígido dos processos com o controle de procedimentos.	iii. Assume que é preciso combater a corrupção e nepotismo, mas por outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados, etc.
iv. Não existe confiança.	iv. A confiança é limitada, controlada por resultados, o que permite a delegação.
v. É centralizadora e autoritária.	v. É descentralizada.
vi. Prega o formalismo, rigidez e rigor técnico.	vi. Preza princípios de confiança, descentralização das decisões, flexibilidade de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização das funções e o estímulo a criatividade e inovação.

Fonte: Adaptado de Matias Pereira (2008, p 113).

A administração pública gerencial constitui um avanço e, até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto que negue todos os princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos princípios fundamentais, com o a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental. (CHIAVENATO, 2008, p. 107)

O modelo de APG é norteado por alguns princípios que de acordo com Osborne e Gaebler (apud Chiavenato, 2008, p.98) podem assim ser destacados: “formação de parcerias; foco em resultados; visão estratégica; estado catalisador, em vez de remador; visão compartilhada; busca da excelência. ”

Bresser Pereira (1998) destaca como principais objetivos da APG: a melhoria na qualidade das decisões estratégicas do governo e de sua burocracia; o bom funcionamento dos mercados através da garantia da propriedade e dos contratos; a observância aos fundamentos macroeconômicos; o desenvolvimento do capital humano; o aumento da autonomia e capacidade gerencial do administrador público; o avanço tecnológico do país e do seu comércio exterior; e pôr fim a garantia da democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente.

Para se alcançar os objetivos da APG, a gestão pública em seus três níveis de governo deve apresentar como principais características conforme aponta Costin (2010): a gestão focalizada no controle e divulgação de resultados; maior grau de autonomia do administrador público; avaliações de desempenho; descentralização; maior controle de gastos públicos; agilidade nas decisões; participação cidadã; contratualização de resultados; qualidade superior no desempenho dos serviços; e a criação de instituições capazes de cooperar com o setor público no desempenho dos serviços públicos.

Matias Pereira (2008) reflete criticamente acerca da APG, e avalia que a Constituição Federal de 1988 foi excessivamente burocrática na sua essência, o que impactou negativamente na consolidação do modelo gerencial enquanto alternativa de gestão que buscava descomplicar a atuação administrativa. E ainda constata que o grande desafio da reforma está na efetivação da gestão, que somente será plenamente exitosa no longo prazo.

Este modelo também se limita no que cerne a composição de uma estrutura burocrática comprometida com o interesse público. Há por outro lado um questionamento quanto a eficiência irrestrita aos serviços prestados pelo terceiro setor, uma vez que a APG privilegia a eficiência na atuação administrativa, na prática, esse modelo não vem se mostrando capaz de responder precisamente a complexidade que habita o cenário político.

Nesta moderna forma de gestão há que se fazer uma separação entre as esferas política e administrativa, cuidando para que estas sejam independentes e harmônicas de modo que uma não atrapalhe o perfeito funcionamento da outra, ficando a cargo da esfera política as decisões meramente políticas, as que envolvem a formulação de objetivos, o planejamento e a atuação dos gestores, e da esfera administrativa a autonomia gerencial para

consecução dos objetivos previamente traçados pelo governo.

O que ocorre no estabelecimento da APG, é uma quebra de paradigma na redefinição das atividades estatais, possibilitada pela adequada divisão entre os serviços públicos que serão realizados pelo setor público dos que podem ser transferidos ao setor privado, pôr o Estado considerar que o setor privado pode executar estes serviços com maior eficiência. É a estruturação e atuação de todo o aparato estatal pensando com foco administrativo no cidadão.

CAPÍTULO 4:  
**ANÁLISE DOS RESULTADOS**

---

#### **4.1. AS PRÁTICAS ASSOCIADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DE GOÍAS**

O Estado de Goiás, é administrado pelo governador Marconi Perillo filiado ao PSDB, e atualmente exerce o seu quarto mandato de forma alternada, foi eleito governador do estado em 1998, e reeleito em 2002, 2010 e 2014 respectivamente. A partir do ano de 2011 começa a ser delineado um novo modelo de gestão no Estado de Goiás, modelo este calcado na modernização da administração pública, onde práticas relacionadas a inovação, descentralização, parcerias público-privadas, concessões, privatizações, otimização dos serviços públicos, orientação para resultados, fomento a competitividade e eficiência da gestão pública como um todo, passam a integrar o rol de estratégias prioritárias do governo.

O marco de transição para o moderno modelo de gestão foi o projeto de lei da reforma administrativa – lei de nº 17.257/2011, que sofreu alterações pela Lei nº 18.746/2014. Esta lei dispõe sobre a reestruturação administrativa do poder executivo de Goiás, o corte de pessoal e o agrupamento de secretarias. Diante disto propõe-se uma reformulação na administração pública do Estado. Neste sentido, o Estado do Goiás destaca-se pelo moderno modelo de gestão implementado pelo atual governo.

Sobre influência direta dos princípios da APG, podemos vislumbrar a dissociação de diversas práticas administrativas associadas ao modelo gerencial implementadas no âmbito da gestão da máquina pública.

##### **4.1.1 Goiás Mais Competitivo**

O programa Goiás mais competitivo (GMC) foi criado com o intuito de implementar uma espécie de agenda estratégica com metas a serem cumprida no curto e no longo prazo na atuação governamental. Para que isto fosse possível, foi necessário que através de uma consultoria especializada externa, fosse realizado um mapeamento em torno das áreas de saúde, educação e segurança que demonstrasse a realidade desses setores e apontasse o que mais urgente precisaria ser modificado.

Os resultados destas análises se configuraram no estabelecimento de 15 diretrizes que vêm a encabeçar programas do governo nas referidas áreas. Essa agenda estratégica busca garantir ao Estado um perfil competitivo, e isso só é possível, porque observa-se nesta forma de gestão uma cultura voltada ao profissionalismo, a transparência e a eficiência nos órgãos governamentais, em que as decisões são pautadas em informações reais, possíveis

graças a análise de indicadores, o que reflete positivamente na qualidade dos serviços prestados à população. O secretário de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás (SEGPLAN - GO), Thiago Peixoto, se posicionou acerca da implementação do programa Goiás mais competitivo: “O mais importante é que na frente de cada número, em cada indicador que melhorarmos, está a vida de cada goiano. Cada ação terá impacto na qualidade de vida dos goianos”<sup>1</sup>. O Goiás mais competitivo é consolidado em três linhas de atuação: competitividade econômica, gestão pública eficiente e qualidade de vida.

Trazendo à baila os conceitos da Administração Gerencial, pode-se perceber uma relação do programa com os princípios de orientação para resultados e competitividade.

#### **4.1.2 Inova Goiás**

O programa Inova Goiás se apresenta como um programa do governo direcionado ao aumento da competitividade, da inovação administrativa, através do fomento à inovação e a tecnologia, tem como um dos principais objetivos inserir o Estado do Goiás no ranking dos Estados mais modernos e que mais investem em inovação. Financiado pela iniciativa pública, nos níveis estadual e federal, e privada por meio da modalidade de convênios realizados com instituições privadas, agências financeiras internacionais, e instituições de ensino e pesquisa, o programa atualmente detém a maior plataforma de incentivo a inovação em ciência e tecnologia do Brasil (SEGPLAN, 2016).

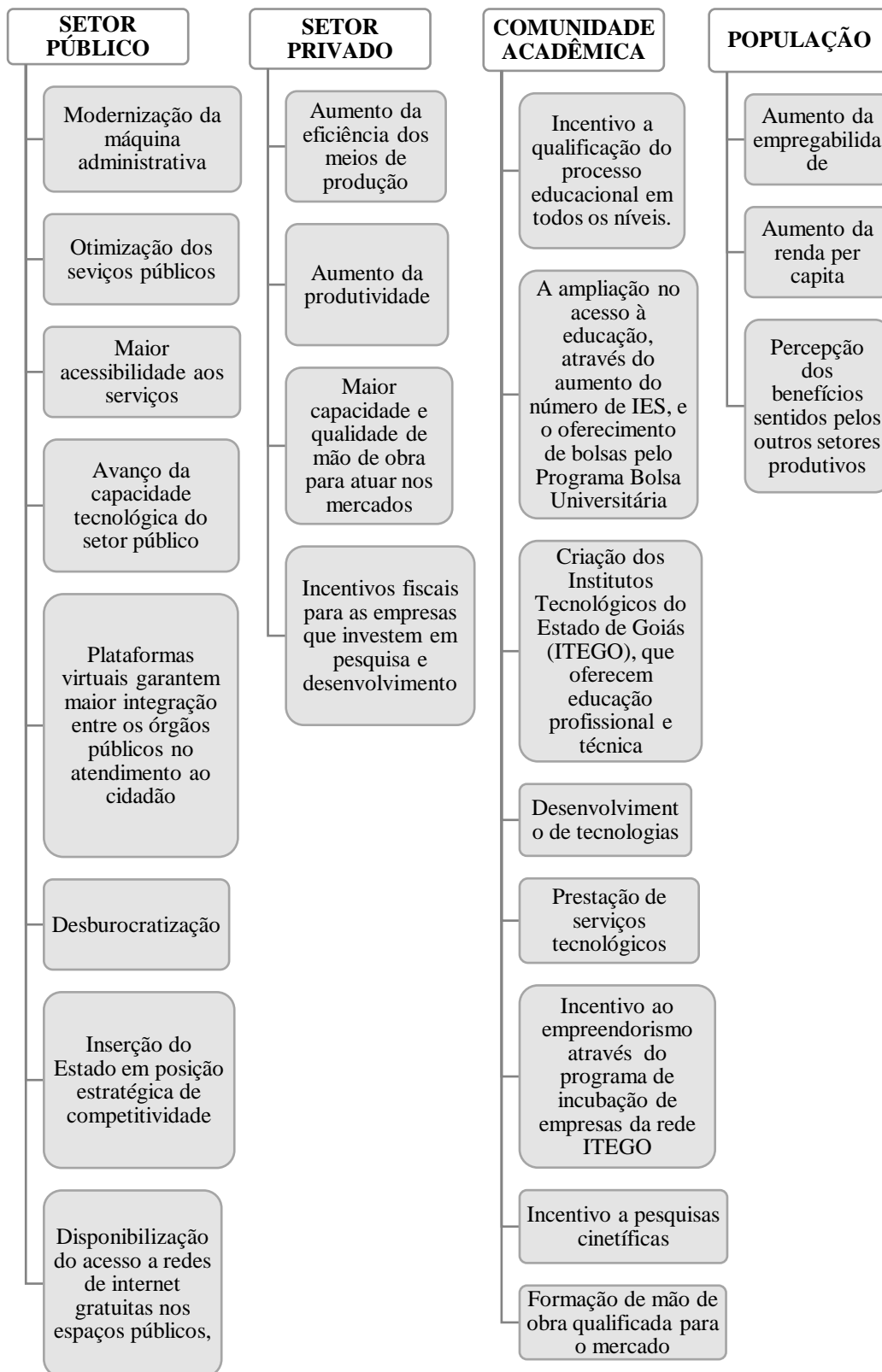
Tem como premissas o estabelecimento de uma relação integrativa entre Estado, população, academia e setor produtivo, que através de ações coordenadas direcionadas ao incentivo à inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, favoreçam o refinamento das práticas nas mais diversas áreas de conhecimento científico, contribuindo então para o aprimoramento das práticas relacionadas a inovações tanto do setor privado como do setor público, bem como para o aumento da produtividade destes setores, fortalecendo a economia do Estado. Os resultados do Inova Goiás no geral são positivos e beneficiam os quatro agentes envolvidos nas suas ações: Estado, academia, setor privado, e população. Ver figura 4.

---

<sup>1</sup> Informação disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/imprimir/205203/marconi-e-th-iago-lancam-programa-goias-mais-competitivo>>. Acesso em 06/06/2016.



Figura 4: Benefícios do Inova Goiás para os setores produtivos.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em dados da Secretaria de Desenvolvimento de Goiás- SED- GO, 2016.

Para o Estado se observa a modernização da máquina administrativa através da tentativa de otimizar os serviços públicos e o atendimento ao cidadão, superando barreiras burocráticas ainda persistentes na prática do serviço público, assegurando ao Estado, portanto, uma posição estratégica de maior competitividade.

A educação assume o papel de vetor principal na constituição do capital intelectual e humano, a questão do desenvolvimento e da formulação de políticas públicas, só se torna possível graças ao incentivo de qualificar o processo educacional nos seus mais diversos níveis. As iniciativas adotadas pelo governo buscam elevar o número de desenvolvimento de pesquisas científicas, e utilizar a educação como principal ferramenta na qualificação de mão de obra para o mercado, fator essencial para alavancar a competitividade da economia local e nacional.

O setor privado talvez seja o mais privilegiado com as ações do programa Inova Goiás, contemplando ações que visam aumentar a produtividade das empresas, através do incentivo a educação, da qualificação profissional e técnica e das pesquisas desenvolvidas nas mais diversas áreas pela comunidade acadêmica, se enseja o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes, o aumento da eficiência nos meios de produção, maior capacidade e qualidade de mão de obra para atuar nos mercados, principal dificuldade apontada pelas empresas goianas. A população se beneficia dos resultados deste programa direta e indiretamente, por meio da oferta de empregos que crescem quando se eleva a produção do setor produtivo, e também usufrui dos benefícios sentidos pelos outros setores produtivos, na medida em que é usuária direta dos serviços de educação, e dos serviços públicos prestados pelo Estado que sofrem melhoras significativas.

“Pretendemos ser um Estado que inicia um movimento, um Estado que aponta rumos, e não um Estado replicador de tecnologia. Queremos ter uma consciência criativa, uma política capaz de apontar soluções em todos os cenários [...]”<sup>2</sup>, pontuou o vice-governador do Estado de Goiás, José Eilton.

Percebe-se que o programa também apresenta suas raízes nos princípios do gerencialismo, onde a eficiência, a parceria com os agentes público-privados, e a competitividade se destacam.

---

<sup>2</sup> Informação disponível em: <<http://www.casacivil.go.gov.br/post/ver/202428/inova-goias-visa-tornar-o-estado-mais-competitivo>>. Acesso em 08/06/2016.

Thiago Peixoto, atual secretário de Desenvolvimento Econômico de Goiás,<sup>3</sup> afirma que ainda no ano de 2016, ocorrerá a fusão e intensificação do diálogo entre os programas Inova Goiás e Goiás Mais Competitivo, como forma de resposta as pressões do setor produtivo de Goiás, para criação de um projeto que reforce a inovação, a competitividade, a visão estratégica, com foco no desenvolvimento econômico no longo prazo.

#### **4.1.3 Raio X da Gestão**

O Projeto Raio X da Gestão, é outro programa que engloba a iniciativa do governo em modernizar e garantir eficiência à gestão. Visa fazer um diagnóstico completo no panorama da gestão pública estadual, dando ênfase aos principais gargalos e as práticas de gestão bem-sucedidas, para a partir disso melhor planejar as ações de gestão e as políticas públicas. Tem como objetivos: Avaliar a gestão nos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais, de acordo com os requisitos do Modelo de Gestão Governamental; Subsidiar a elaboração e implementação de ações de Modernização e melhoria de gestão pública estadual; subsidiar a implementação do Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública (IDGP).

O projeto funciona de forma descentralizada, por meio da interação entre os diversos órgãos e atores da administração pública. Busca por meio dessa iniciativa avaliar as forças e fraquezas da gestão, e assim ter condições de continuar o processo de melhoria nas práticas de gestão e responder as fraquezas na medida e proporção adequada. Assegurando com isso a modernização da gestão, a provocação de mudanças na forma de se pensar a função administrativa, e a elevação do desempenho da administração pública garantindo a satisfação do cidadão.

#### **4.1.4 Banco de Boas Práticas**

Outro programa desenvolvido pelo governo que tem seu foco também direcionado as práticas de gestão, denominado Banco de Boas Práticas. Consiste numa ferramenta disponível através de uma plataforma virtual, desenvolvida em prol da coleta, armazenamento e divulgação das boas práticas no âmbito da gestão pública, textos e artigos

---

<sup>3</sup> Em entrevista concedida ao jornal Diário de Goiás em 26/02/2016. Informação disponível em: <<http://diariodegoias.com.br/cidades/22932-thiago-peixoto-destaca-que-ocorrera-fusao-entre-o-inova-goias-e-o-goias-mais-competitivo>>. Acesso em 08/08/2016.

relacionados com a temática ficam também se encontram disponibilizados para o acesso de quaisquer interessados. O Banco de boas práticas tem como principal objetivo estimular a melhoria do desempenho dos órgãos e entidades que exercem a função administrativa.

Tanto o programa Raio X da Gestão, quanto o Banco de Boas Práticas, também se estreitam com os princípios gerenciais, uma vez que prezam pela orientação para resultados, avaliações de desempenho, descentralização, modernização administrativa, e eficiência.

#### **4.1.5 Mais Saúde para Goiás**

O Mais Saúde para Goiás é um programa desenvolvido com o intuito de reestruturar a atenção primária à saúde, e integra o programa Goiás Mais Competitivo no que tange ao eixo de qualidade de vida, através de projetos na área da saúde. Propõe o estreitamento da relação entre estado e município com o aumento de diálogos que beneficiem a população que não é acolhida pela rede Estadual de saúde.

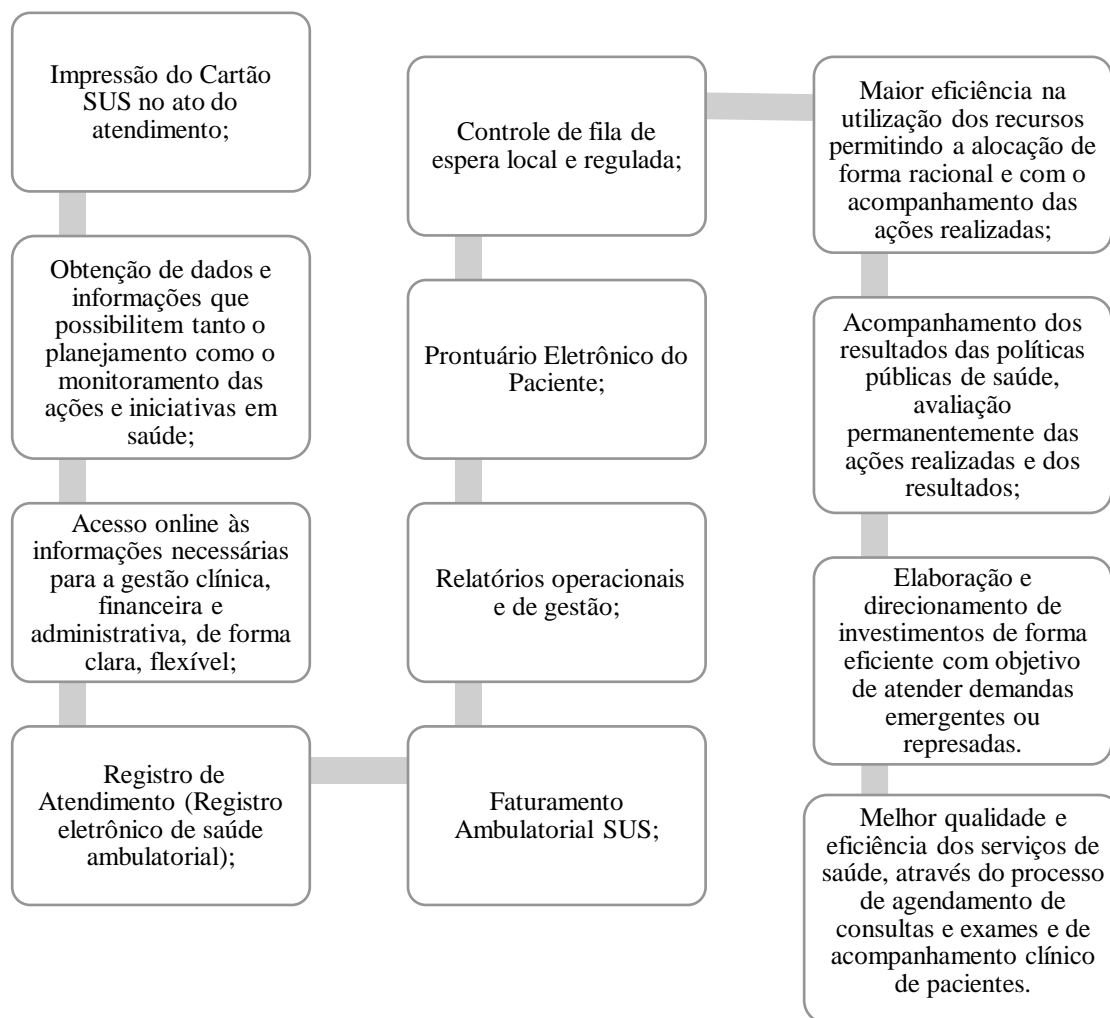
Com iniciativas voltadas as mudanças na forma de trabalho nas unidades de saúde, através da ampliação do acesso a saúde, e da capacitação dos servidores da saúde, que caminham para o aumento da eficiência da gestão pública, da humanização na prestação dos serviços, e da qualidade de vida. Entre os principais resultados percebidos estão a resolutividade, equidade no atendimento, eficiência dos processos, maior qualidade no atendimento e a melhora nos indicadores de saúde.

#### **4.1.6 SIGA Saúde**

O Sistema Integrado de Gestão da Assistência à Saúde (SIGA Saúde) consiste numa plataforma tecnológica idealizada pelo governo de São Paulo cedida sem custos ao Estado de Goiás que visa informatizar todos os processos realizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS), e está entre as ações de inovação do programa Inova Goiás, através desta solução tecnológica torna-se possível a identificação e disponibilização de informações sobre os usuários do SUS promovendo a interação com outros sistemas de informação.

A intenção é otimizar os processos de atenção à saúde básica, garantindo maior eficiência, eficácia, e qualidade no atendimento ao cidadão que busca a rede pública de saúde. Os principais resultados deste programa estão descritos na figura abaixo, ver figura 5.

Figura 5: Benefícios do SIGA Saúde.



Fonte: Adaptado com base em dados da Secretaria de Saúde de Goiás, (SES-GO), 2016.

Na medida em que se observam os principais benefícios do programa SIGA Saúde, percebe-se a fidelidade com os princípios inerentes a APG, a desburocratização, transparência, visão estratégica, modernização, controle, avaliações de desempenho, gerenciamento responsável dos recursos financeiros, eficiência, e melhoria na qualidade de prestação de serviços públicos.

#### 4.1.7 Conecta SUS

O Centro de Informações e Decisões Estratégicas em Saúde (Conecta SUS), é mais uma iniciativa em prol da modernização e melhoria da gestão, trata-se de um centro com espaço físico integrado a SES-GO. Funciona como uma grande sala de controle com painéis atualizados em tempo real onde todas as informações da saúde são reunidas, filtradas e

disponibilizadas e realizado o monitoramento completo dos indicadores da Saúde do Estado e socioeconômicos em geral, que se tornam possíveis graças a integralização das informações entre os programas do governo e as secretarias do Estado e dos municípios, possibilitando um panorama completo, e o controle da real situação, além de um planejamento estratégico preciso acerca das ações que devem ser adotadas para atender as demandas e as políticas públicas adotadas no âmbito das secretarias, com o objetivo final de avaliação dos indicadores, melhoria na gestão e no atendimento ao cidadão, planejamento estratégico, divulgação das informações, análise dos dados, e precisão na tomada de decisão.

O conecta SUS tornou-se referência para outros governos estaduais que vêm estudando implementá-lo, pôr o reconhecer como programa modelo no que diz respeito a melhora na condução das ações na área da saúde pública. Se assemelha com as ideias da APG na medida em que busca promover uma integração intrasetorial, com fins de melhoria na forma de atuação da gestão pública, no atendimento ao cidadão, na preocupação com o controle, na análise do desempenho, na velocidade de reação as demandas, e principalmente na transparência, assegurada pela Lei nº 12.527/11 que dispõe sobre a obrigatoriedade da União, Estados e Municípios de assegurar o acesso às informações, o programa disponibiliza por meio de plataforma online todos os seus indicadores, de forma clara e de detalhada para o livre acesso e conhecimento da população, estabelecendo uma relação de seriedade e confiança entre Estado e sociedade.

#### **4.1.8 Meritocracia**

O programa Meritocracia, foi implantado no ano de 2011 no Estado e consiste em uma iniciativa do governo de selecionar servidores públicos do governo estadual, efetivos ou comissionados, com curso superior para concorrerem por meio de concurso à cargos de gerência da administração pública estadual. Os cargos são comissionados de livre nomeação e exoneração. Os aprovados no processo passam a integrar a equipe de governo, na qualidade de colaboradores, buscando com isso atribuir um caráter estratégico a gestão, e difundir uma nova cultura organizacional para a administração pública, voltada para a valorização do servidor, profissionalização e a ascensão por processos meritórios. Em contrapartida é oferecido um salário atrativo aos gerentes fixado na base de R\$ 5.000,00.

“Queremos dar oportunidade, a todos os servidores, de alcançar cargos de gerência, por mérito próprio, profissionalizar mais a gestão pública para avançar na prestação de serviços ao cliente/cidadão/usuário, além de capacitar e estimular

os servidores, consolidando uma nova cultura organizacional na administração pública estadual”. (JOAQUIM MESQUITA, 2016)<sup>4</sup>

Ao que demonstram os dados disponibilizados pela SEGPLAN - GO, o programa de Meritocracia é bem aceito pelos servidores e sociedade em geral, somado a isto, o índice de servidores ocupantes de cargos de gerência que desistiram de integrar o programa ou que foram destituídos é de menos de 1%, evidenciando a eficácia do processo. O programa descrito em muito se assemelha com os princípios adotados pela APG, uma vez que preza pela melhoria e eficiência da gestão, pelo aumento do desempenho, pela meritocracia e competitividade.

Como se vê, o programa descrito em muito se assemelha com os princípios adotados pela APG, uma vez que se estabelece na governança estadual práticas que buscam otimizar o processo de gestão de pessoas, fortalecendo a relação entre gestores e servidores públicos. O que estimula os servidores a se qualificarem, elevarem o nível de desempenho das suas atividades, e se comprometerem de forma mais efetiva com o alcance de resultados satisfatórios para a administração pública, refletindo, desta forma, na melhoria e eficiência tanto da gestão quanto do serviço prestado ao cidadão

#### **4.1.9 A contratação de Organizações Sociais para gerenciar os hospitais públicos do Estado**

Os serviços de saúde são essenciais e prioritários quando se pensa em formulação de políticas públicas focadas no atendimento ao cidadão. A gestão de unidades hospitalares é uma atividade complexa e de alto custo, e carece de total atenção e precisão visando que a prestação do serviço público seja mais eficiente e menos dispendiosa. Nesse contexto, a transferência de serviços públicos para OS é uma prática cada vez mais comum no Brasil. Prevista desde 1998, surge na conjuntura que pretendia reformar o aparelho do Estado brasileiro, com o advento da lei nº 9.637 que institucionaliza a criação das entidades, e as qualifica como OS, dispondo que:

---

<sup>4</sup> Secretário de Gestão e Planejamento de Goiás, SEGPLAN - GO. Informação disponível em: < <http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/210846/sugestoes-para-meritocracia-terminam-nesta-sexta-feira>>. Acesso em 09/06/2016.

O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta lei (BRASIL, 1998).

Em abril de 2015, o Supremo Tribunal Federal (STF) também se posicionou acerca da matéria e<sup>5</sup> decidiu pela legalidade da prestação de serviços públicos não exclusivos por OS em parceria com o poder público, por meio de contratos de gestão, observados a publicidade na realização de convênios e os preceitos constitucionais que regem a Administração Pública, com fins a flexibilizar, modernizar, e investir eficiência e agilidade na prestação dos serviços públicos, além disso, a decisão também confirma a participação do Ministério Público na fiscalização e do Tribunal de contas, por meio de controle externo.

Resultantes da reforma administrativa de 1995, estas novas figuras jurídicas, incube a missão de gerenciar, em nome do poder público, a prestação de serviços públicos. Nesse sentido, a gestão de unidades hospitalares por OS, tornou-se realidade no Estado do Goiás. Em Goiás, todas as unidades hospitalares de propriedade da SES-GO prestam os seus serviços por meio da modalidade OS.

A iniciativa de transferir a gestão das unidades hospitalares às OS, ganhou força graças ao êxito obtido no Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER). A unidade de propriedade do Estado existe desde o ano de 2000, e é gerida pela Associação Goiana de Integralização e Readaptação (AGIR).

Em entrevista concedida em 23/08/2016 via e-mail pela Gerente Corporativa de Marketing da OS Agir, a mesma faz esclarecimentos, acerca da OS e sua atuação no Estado.

Em relação ao funcionamento da OS, a gestora da mesma respondeu que a AGIR, trata-se de uma associação privada, sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social, que ao longo de 14 anos de existência, conquistou diversas certificações dentre elas o CEBAS-SAÚDE<sup>6</sup>. Revela que até o presente momento gerenciam três unidades hospitalares do Estado de Goiás através da modalidade de contratos de gestão, e por meio

---

<sup>5</sup> Informação disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/vernoticiadetalhe.asp?idconteudo=289678>> Acesso em: 17/06/2016.

<sup>6</sup> O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na Área de Saúde – CEBAS é concedido pelo Ministério da Saúde à pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecida como Entidade Beneficente de Assistência Social com a finalidade de prestação de serviços na Área de Saúde, cumpridas as condições definidas pela legislação. A obtenção do CEBAS possibilita às entidades a isenção das contribuições sociais, em conformidade com a Lei nº 8.212 de 24/07/1991 e a celebração de convênios com o poder público, dentre outros. Informação disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/830-sas-raiz/dcebas-raiz/cebas-site/11-cebas/11628-sobre-o-cebas-na-area-de-saude>>. Acesso em 03/08/2016.



destes são estabelecidas as metas a serem atingidas, e a publicidade dos indicadores para contribuírem com uma gestão que garanta eficiência e transparência nos processos. Segundo a gestora a AGIR em sua essência já nasceu como OS. Desde o início houve um planejamento para prestação de serviços na administração de unidades hospitalares do Estado. A primeira unidade a ser administrada foi o CRER - Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo, que iniciou suas atividades sob a gestão da OS, funciona há 14 anos e já é uma referência no Estado no atendimento às pessoas com deficiências física, auditiva, intelectual e visual. A OS também administra o Hospital de Dermatologia Sanitária e Reabilitação Santa Marta (HDS), desde 2013 e o Hospital de Urgências Governador Otávio Lage de Siqueira (HUGOL), desde 2014. No que diz respeito às pressões, a gestora apontou que há 14 anos, quando a OS iniciou seu trabalho de gestão no CRER como pioneira, o foco era única e exclusivamente a questão do atendimento, ou seja: resolutividade, qualidade do atendimento e satisfação do usuário. Como todo processo de mudanças, ocasionou resistências, mas com a demonstração dos primeiros resultados, a gestão passou a ser bem aceita pela população. Porém afirma que hoje, as pressões são ainda maiores devido ao fato de muitas outras OS's adentrarem no cenário da administração pública. E que a principal questão controversa está voltada para a questão política. A gestora revelou que a OS é muito cobrada, e passa por fiscalizações e auditorias constantes, o que não resulta em intimidação e desmotivação, pelo contrário, pois a sociedade civil organizada, e a população em geral estão atentas aos resultados que apresentam, e apoiam a forma de gestão.

As parcerias entre o governo e OS na área da saúde sofreram fortes resistências e foram duramente criticadas, mas com o passar do tempo e com a percepção do sucesso da experiência do Crer, no ano de 2012, os demais hospitais do Estado também passaram a serem geridos por OS, aos moldes de contratos de gestão. A experiência da gestão de saúde pelas OS já existe a algum tempo e tem a intenção de serem ampliadas como o passar do tempo. No total já somam em 16 o número de hospitais geridos por OS no Estado de Goiás.

Segundo o secretário da Saúde do Estado, Leonardo Vilela, foi preciso reformular a legislação e enfrentar questionamentos do Judiciário, Ministério Público e Tribunal de Contas “muito por conta dos funcionários, que saíam da zona de conforto, e da resistência

de fornecedores”<sup>7</sup>. No entanto, segundo o mesmo, o contrato ainda vem sendo aperfeiçoado, “para obter cada vez mais melhores resultados com menos recursos”.

O Ministério Público Estadual de Goiás (MP-GO) em especial vem se mostrando participativo desde o início da implantação deste modelo de gestão, através da fiscalização desde o processo de chamamento das organizações, passando pela constante discussão com o governo e a sociedade civil sobre o funcionamento do modelo de gestão observadas as questões legais até a apuração dos fatos e sua atuação em defesa da sociedade quando necessária, recentemente o MP-GO<sup>8</sup> vem num entrave com acerca da manutenção dos servidores públicos nos hospitais, o contrato de gestão estipula que apenas 50% do quadro de funcionários será composto de servidores estatutários, abrindo margem para que os outros 50% sejam direcionados a contratação direta no regime celetista. Enquanto o MP-GO defende uma margem de 100%.

As OS também sofrem críticas referentes a suspeita de mecanismos de seleção por parte das OS nos atendimentos realizados aos pacientes, restringindo atendimentos a quadros que necessitem de alto investimento em recursos e pessoal, de forma a não tornar onerosos os atendimentos, para que consiga atingir as metas previstas nos contratos de gestão, por outro lado, parte das forças políticas opositoras ao governo levantam a hipótese de mal-uso e desvio do dinheiro público, alegando que por meio desta modalidade de gestão torna-se mais fácil a corrupção. O que só reforça a necessidade da ética, transparência, moralidade, eficiência, da capacidade gerencial, administrativa, e profissional de todos os agentes públicos envolvidos no processo e do efetivo controle na prestação do serviço, que apesar de não ser realizado pelo Estado, deve por este ser avaliado e fiscalizado.

Sob a mesma ótica o procurador-geral de justiça do Estado de Goiás, Lauro Machado Nogueira, enfatiza a importância da fiscalização e defende que o Estado ao optar por transferir os serviços à OS, busca com isso aumentar o nível de gestão dos serviços, qualidade e eficiência e em contrapartida diminuir os custos, [...] “Nesse contexto, há a necessidade de delimitar o papel do Ministério Público como órgão de controle e fiscalização.”<sup>9</sup> Pontuou, ressaltando as dificuldades encontradas em se distinguir entre os que agem em benefício da sociedade e os que buscam apenas garantir interesses particulares.

---

<sup>7</sup> Informação disponível em: <<http://www.jornaldebrasil.com.br/cidades/a-exemplo-de-goias-saude-do-df-namora-organizacoes-sociais/>>. Acesso em: 08/08/2016.

<sup>8</sup> Informação disponível em: <<http://www.politicadistrital.com.br/2016/04/28/mp-de-goias-quer-100-de-servidores-efetivos-no-hgg-atualmente-gerido-por-organizacao-social/>>. Acesso em: 09/08/2016.

<sup>9</sup> Informação disponível em: <<http://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/seminario-destaca-importancia-de-fiscalizacao-efetiva-da-gestao-de-servicos-publicos-por-oss--2#.V9g0Vo-cHIU>>. Acesso em: 09/08/2016.

Dados da SES-GO, revelam avanços na gestão por OS na saúde em Goiás por meio do aumento da qualidade de serviços, no número de atendimentos e da redução de custos. Os números apurados entre 2011 e 2015, revelam o aumento de: consultas (137%); cirurgias (52%); internação enfermagem (80%) e internação em UTI (85%)<sup>10</sup>. Ademais, quatro hospitais estaduais receberam o Selo de Qualidade da Organização Nacional de Acreditação (ONA)<sup>11</sup>. Esta honraria é oferecida a menos de 5% de todas as unidades de saúde do país, recentemente mais um hospital recebeu o título de Acreditação ONA, desta vez na categoria pleno<sup>12</sup>. Em pesquisa recente realizada pelo governo do Estado os níveis de satisfação da população com relação aos serviços de saúde atingem a marca de 94% de aprovação<sup>13</sup>.

Por outro lado, o modelo de gestão também tem sido referencial de excelência em todo o país. Representantes dos estados de Alagoas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Rio de Janeiro, Piauí, Espírito Santo, Ceará e também o Distrito Federal, visitaram o Estado do Goiás com o objetivo de conhecer de perto como funciona o modelo de gestão por OS, e é pacífico o reconhecimento em torno do sucesso do modelo, inclusive buscaram com isto embasar estudos para iniciar o processo nas referidas localidades.

Como se percebe, a terceirização dos hospitais no Estado de Goiás, revela que a prática tem fundamentos na reforma gerencial que incentiva as parcerias públicos privadas, a descentralização, a autonomia, o aumento da eficiência visando resolver demandas antigas sobre a perspectiva de um novo modelo de gestão pública. Ao transferir a gestão dos hospitais, o governo admitiu não ter condições de oferecer um serviço de saúde com padrões de qualidade significativos sem que para isso se onerasse o orçamento público. Para solucionar essas questões e melhorar o atendimento ao servidor o governo firma contratos de gestão com entidades capacitadas com maior afinidade em determinada área da gestão pública, para exercer aquela função que continua sendo do Estado, só que com um maior

---

<sup>10</sup> Informação disponível em: < <http://www.saude.go.gov.br/view/4830/goias-recebe-visita-de-tres-secretarios-estaduais-de-saude>>. Acesso em: 09/08/2016.

<sup>11</sup> O certificado recebido pelo hospital é chancelado pela Organização Nacional de Acreditação – ONA. O título de acreditação é concedido às instituições de saúde que atendem aos critérios de segurança do paciente em todas as áreas de atividade, incluindo aspectos estruturais e assistenciais. Informação disponível em: <<https://www.ona.org.br/Pagina/33/Acreditacao>>. Acesso em: 11/08/2016.

<sup>12</sup> O título de acreditação é concedido às instituições que além de atender aos critérios de segurança, apresenta gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades. Informação disponível em: < [ona.org.br/Pagina/33/Acreditacao](http://ona.org.br/Pagina/33/Acreditacao)>. Acesso em: 11/08/2016.

<sup>13</sup> Informação disponível em: < <http://www.saude.go.gov.br/view/4640/hdt-sedia-encontro-do-instituto-brasileiro-de-organizacoes-sociais-da-saude>>. Acesso em: 11/08/2016.

potencial, a um custo inferior, atribuindo um viés de profissionalização, qualidade, eficiência, e modernização ao serviço público prestado.

#### **4.1.10 O ensaio da terceirização das escolas públicas estaduais do Estado de Goiás**

Depois de terceirizar a saúde, o governo do Estado de forma pioneira propõe transferir os serviços de educação a OS, através de parceria inédita com o setor privado. A proposta inicialmente é de aplicar o modelo de gestão compartilhada em duas fases, na primeira fase serão o modelo será testado em 23 escolas públicas estaduais selecionadas com base em vários indicadores, perfil e demandas de cada unidade escolar, e poderá ser expandido, ao longo do ano de 2017, a outras 200 escolas da rede estadual.

O objetivo é de que seja estabelecida uma parceria, onde repasses públicos serão feitos às entidades, que em contrapartida se responsabilizarão pela manutenção das escolas e por elevar os níveis de desempenho estudantil. As entidades têm autonomia para contratar professores e funcionários, mas o quadro de professores efetivo será mantido.

A proposta, no entanto, sofreu forte resistência, a princípio, pela falta de diálogo entre governo, professores e estudantes, ao ponto de ocorrerem protestos nas ruas e ocupações nas escolas, com inspiração num movimento recente ocorrido nas escolas do Estado de São Paulo, onde a classe estudantil saiu vitoriosa. Do ponto de vista da comunidade escolar, a proposta representa a privatização da educação, o que facilitaria a corrupção e o desvio de verbas.

No início deste ano, ocorreu um chamamento para selecionar as OS que participariam deste processo, porém, o Ministério Público Estadual, Federal, e de Contas do Estado do Goiás<sup>14</sup> recomendaram o adiamento do edital de chamamento, por entender que o mesmo feria preceitos constitucionais, uma vez que se acredita ferir a valorização dos profissionais de educação, e também a falta de transparência, uma vez que estipula valores a serem repassados às entidades sem divulgação dos critérios usados na definição, a recomendação questiona ainda a capacidade profissional de algumas OS.

Em reunião, o conselho da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de Goiás (OAB/GO)<sup>15</sup> resolveu pela recomendação da suspensão da contratação de OS para a gestão compartilhada. A OAB/GO recomenda ao governo de Goiás que o governo promova um

---

<sup>14</sup> Informação disponível em: <<http://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/recomendacao-expedida-por-mps-quer-adiar-chamamento-de-oss-para-assumir-gestao-de-escolas#.V9g4rI-cHIU>>. Acesso em 14/08/2016.

<sup>15</sup> Informação disponível em: <<http://http://oabgo.org.br/oab/noticias/manifestacao/02-03-2016-oab-go-recomenda-suspensao-da-implantacao-das-os-na-educacao>>. Acesso em: 06/08/2016.

novo diálogo entre as instituições que fazem parte do processo, a sociedade civil e a comunidade escolar. Uma das alegações defendidas, é a omissão de informações sobre a economicidade do processo, princípio basilar da administração pública.

O poder legislativo também se manifestou sobre a questão, o Deputado Federal Veneziano Vital do Rêgo, sob a justificativa de preservar a qualidade da educação e de assegurar o concurso público na contratação de professores, apresentou o Projeto de Lei nº 1497/2015<sup>16</sup>, que vem a alterar o art. 1º da lei 9.637/98, restringindo a atuação das OS as atividades de ensino.

O edital de chamamento das OS foi suspenso, pelas fortes pressões sociais e por falta de qualificação das entidades nas atividades de ensino. Entretanto, em junho de 2016 foi aberto um novo edital, com maior número de concorrente, que já tramita na casa civil e segue para a Controladoria Geral do Estado e a Procuradoria Geral do Estado, órgãos que fiscalizarão a atuação das entidades. A proposta de gestão compartilhada foi reformulada, e alterou os principais pontos de conflitos que a embarreiravam, moldando-se principalmente as legislações vigentes e ao estabelecimento de regras contra nepotismo. O modelo de gestão na educação tem previsão de ser implantado até o final deste ano.

#### **4.2 AS PRÁTICAS ASSOCIADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ESTADO DO PERNAMBUCO**

O governo do Estado de Pernambuco alinhado com a agenda de reformas do Brasil, deu um passo à frente em busca da modernização da gestão pública estadual. O movimento político denominado “Pernambuco Já” criado em prol da transição da administração pública do estado, de um modelo burocrático, rígido e ineficiente, para o modelo gerencial, com foco administrativo no cidadão. A primeira iniciativa do governo foi a publicação da Lei nº 11.629/1999 que definia uma nova estrutura de organização do Estado e eliminava cargos públicos, progredindo neste sentido, no mesmo período foi também publicado o Decreto Lei nº 21.287 que institui a Comissão Diretora de Reforma do Estado (CDRE), que tinha como função a realização das ações necessárias à reforma do Estado e modernização das entidades estatais, o Estado para isso deveria, no entanto, melhorar o gerenciamento das políticas

---

<sup>16</sup> Informação disponível em:

<[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1333046&filename=PL+1497/2015](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1333046&filename=PL+1497/2015)>. Acesso em: 06/08/2016.

públicas e fomentar o desenvolvimento social e econômico com a finalidade de aumentar sua governança.

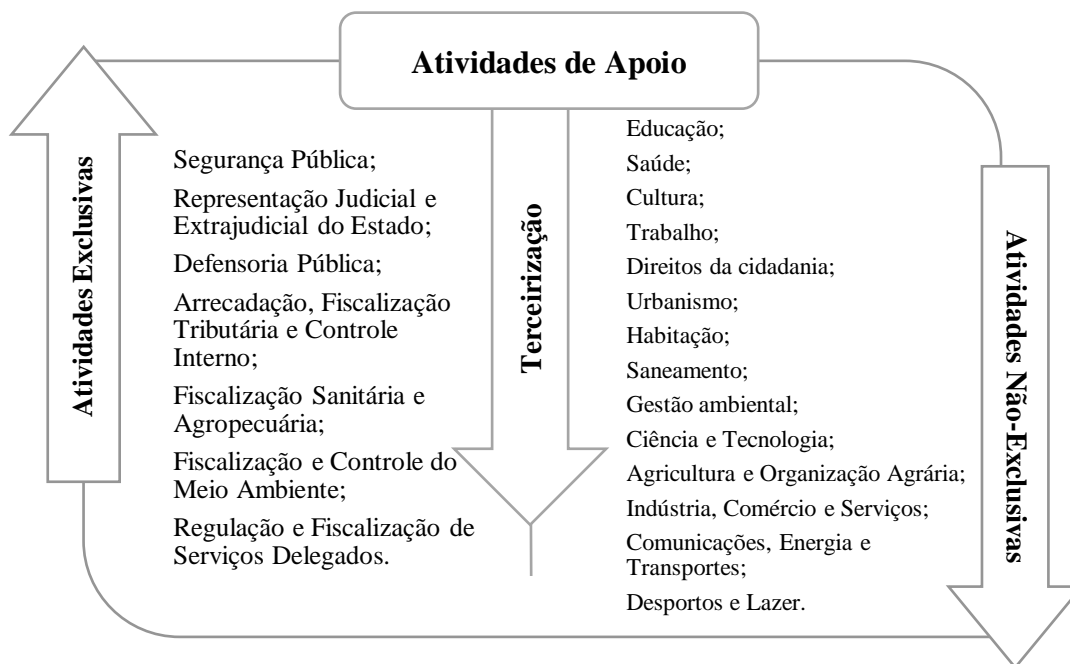
Entre as principais ações tomadas em prol da reforma do Estado pernambucano, estão a busca pelo equilíbrio das finanças do Estado; a adoção de um novo modelo de gestão, inspirado no gerencialismo das empresas privadas que prezam pelos quesitos da eficiência, modernização, produtividade, economicidade, e qualidade no atendimento; e a mudança na forma de intervenção do estado na economia, que inclui na estrutura de Estado o setor público não-estatal.

O modelo de Estado ideal que melhor responderia ao alcance dos objetivos estratégicos e políticas do governo seria aquele em que se pudesse transferir ao máximo a prestação de serviços públicos para outros setores da sociedade, que não o Estado (SIQUEIRA, 2006).

Em consonância com os fundamentos do modelo gerencial é editada a Lei Complementar nº 049/2003, que mais adiante vem a ser conhecida como a lei da reforma administrativa do Estado de Pernambuco. Esta, por sua vez, vem a regular a relação contratual entre os órgãos públicos e dispor sobre as áreas de atuação, a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo. Para tanto, foi proposto uma divisão setorial entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado, como parte integrante da estratégia de redefinição e diminuição do seu papel.

Conforme se pode verificar na figura abaixo, no que cerne as atividades do Estado exclusivas e não-exclusivas, as atividades de apoio administrativo à ambos os setores, passam a integrar a iniciativa privada através da terceirização, ver figura 6.

Figura 6: Atividades Exclusivas e Não-exclusivas do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.



Fonte: Art. 7º da Lei Complementar nº 049/2003 do Estado de Pernambuco.

Os desdobramentos desta Lei Complementar recaem principalmente sobre a regularização da relação contratual da administração pública e a definição dos limites da área de atuação, estrutura e funcionamento do Poder Executivo do Estado.

Conforme aponta Correia (2011 apud Carvalho, Nascimento e Marque, 2015) as principais inovações da lei versam sobre:

- (i) definição das áreas exclusivas e não exclusivas de atuação do poder executivo;
- (ii) descentralização na prestação de serviços por meio de municipalização e de publicização;
- (iii) a vedação de cessão de servidores de carreira exclusiva do Estado;
- (iv) previsão de novas tecnologias de gestão (planejamento estratégico, contratos de gestão e monitoramento de resultados);
- (v) instituição dos programas Governo Digital, Controle e Redução de Despesas com Custeio e Controle das Despesas com Pessoal para modernização da administração pública; e por fim, a criação, no nível de deliberação, do Conselho Deliberativo de Políticas e Gestão Públicas para realização da coordenação estratégica do Governo, composto por três câmaras, a saber, Câmara Político-Institucional, de Desenvolvimento Econômico e de Desenvolvimento Social.

#### 4.2.1 O CASO DA SECRETARIA DA FAZENDA DE PERNAMBUCO

Por um outro aspecto, com a adoção da lei supracitada se observou um aumento no quadro de funcionários de apoio administrativo da administração pública, uma vez que se alargaram os serviços terceirizados do governo. Tomando como base o caso da Secretaria

da Fazenda do Estado de Pernambuco (SEFAZ-PE), órgão responsável por ordenar e gerir os recursos financeiros destinados as políticas públicas do Estado, por demandar intensa atividade de apoio administrativo para as atividades principais, inclusive pelo aumento de atribuições da secretaria que passou a agregar funções de outras secretarias, como medida adotada em prol do enxugamento do aparato estatal, passou por um forte processo de terceirização, onde ocorreram substituições de servidores efetivos de apoio aposentados ou falecidos, por funcionários terceirizados. Os resultados desta iniciativa encontram-se expostos no trabalho desenvolvido por Costa e Santo (2014), ver tabela 1.

Tabela 1: Demonstrativo da evolução e da involução do número de servidores efetivos e terceirizados da SEFAZ – PE, no período de 2001 a 2007.

<b>Tipo de Vinculação</b>	<b>Evolução/involução do quantitativo de servidores</b>						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Servidores e efetivos do quadro da SEFAZ – PE</b>	446	521	514	508	500	496	492
<b>Terceirizados na área de apoio administrativo</b>	Evolução/involução do quantitativo de terceirizados						
	616	688	689	764	770	945	956

Fonte: Costa e Santo, 2014.

A tabela 1 demonstra a evolução do número de terceirizados nos períodos de 2001 a 2007 na SEFAZ - PE, e conseqüentemente a tendência de redução do quadro de servidores efetivos.

Conforme relatam Costa e Santo (2014), em decorrência desta medida entre os anos de 2001 e 2007, constatou-se um aumento dos recursos financeiros destinados aos gastos com a terceirização de serviços na SEFAZ - PE, onde o orçamento antes de R\$ 3 milhões em 2001 saltou para R\$ 28 milhões em 2007. Em contrapartida, quando comparado com o montante destinado a folha de pagamento de servidores efetivos, o que se observa é uma disparidade bastante acentuada, em relação aos terceirizados, sendo, financeiramente mais interessante para o Estado a manutenção da prática de terceirização, uma vez que o custo anual por trabalhador terceirizado é de R\$ 9.283,63, enquanto que o servidor efetivo tem um custo de R\$ 22.267,63, (COSTA E SANTO, 2014).

O saldo da iniciativa é satisfatório do ponto de vista econômico, orçamentário



e financeiro do governo, contudo, em face da modalidade de gestão terceirizada, o planejamento e a organização administrativa necessariamente precedem a ação de qualquer atividade, associando os interesses internos e externos, para além disto, variáveis como a eficiência do serviço e a efetividade devem ser bem avaliadas para que se alcancem os melhores resultados na relação custo x qualidade. (COSTA E SANTO, 2014).

#### **4.2.2 O MODELO DE GESTÃO TODOS POR PERNAMBUCO**

Mais adiante, no ano de 2007, importantes avanços seguem ocorrendo no contexto da gestão pública estadual, o governo do Estado implementa um novo modelo de gestão voltado para a modernização e aumento da governança, intitulado “Todos por Pernambuco”. O modelo de gestão contém em seu arcabouço todos os preceitos da APG, e visa oferecer condições para tornar o a ação governamental mais eficiente, eficaz e efetiva.

A Lei Complementar nº 141/2009, veio a institucionalizar o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, como uma política de Estado, sem o caráter transitório de governo, e conforme o disposto em seu art. 2º tem por objetivo “[...] a racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária.”

Conforme observou Julião (2014), o período que antecedeu a implantação do modelo de gestão integrada, é marcado pela condução isolada por parte das entidades estatais nos processos de planejamento e gestão, o que culminava no desalinhamento estratégico da gestão no governo do Estado, uma vez que as estratégias eram pensadas e estabelecidas de forma particular, sem levar em conta as ações do governo, e o binômio planejamento e orçamento. A partir disto, o governo pernambucano resolveu unir forças em prol do estabelecimento de um planejamento estratégico conexo com o plano estratégico das Organizações Estatais que operam de forma mais próxima ao usuário, e com o plano estratégico das Secretarias de Estado, às quais as organizações eram vinculadas. (JULIÃO, 2014). Logo, o planejamento estratégico do Estado, seria composto do conjunto dos planos estratégicos das secretarias de Estado.

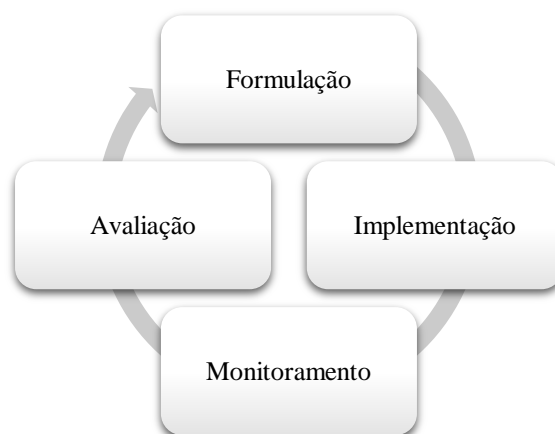
Com o propósito de promover o alinhamento do planejamento estratégico do governo estadual, foi criada a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG – PE) que reafirma a necessidade de efetivar no Estado um modelo que integre o planejamento e o orçamento de forma harmônica, cedendo espaço para a implementação do modelo.

Neste contexto, se imprime uma nova visão sobre gestão pública no Estado, voltada para o planejamento estratégico, direcionado à elaboração de indicadores, elevação dos níveis de desempenho das atividades e, conseqüentemente, da busca por melhores resultados nas diversas áreas de atuação do governo.

Na medida em que estimula uma gestão participativa através da realização de seminários regionais que possibilitam a sociedade participação direta no processo de formulação das políticas públicas adequadas às suas reivindicações, o modelo oferece uma melhoria significativa na oferta dos serviços públicos, elevando o nível de satisfação do usuário. Segundo afirma Cruz, Marini e Lemos (2014), o modelo foi construído com base na análise de planejamentos estratégicos de órgãos públicos e de práticas gerenciais exitosas implementadas tanto no setor público quanto na iniciativa privada, por meio da técnica de benchmarking.

Voltado à uma abordagem qualitativa da gestão, tem seu eixo conceitual no ciclo de gestão do PDCA, (do inglês: *Plan-Do-Check-Adjust*), que por sua vez, consiste em uma ferramenta de gestão com enfoque no controle dos processos, em especial os relacionados a melhorias, sua metodologia permite que o processo seja dividido em etapas a serem tratadas individualmente dentro de um mesmo sistema de gestão, no modelo desenhado pelo Estado de Pernambuco, as quatro etapas do PDCA ganham novas expressões: P – Formulação; D – Implementação; C – Monitoramento; e A – Avaliação, que englobam fases de um mesmo processo, o ciclo de gestão de políticas públicas.

Figura 7: Ciclo de Gestão de Políticas Públicas - Governo do Estado de Pernambuco.



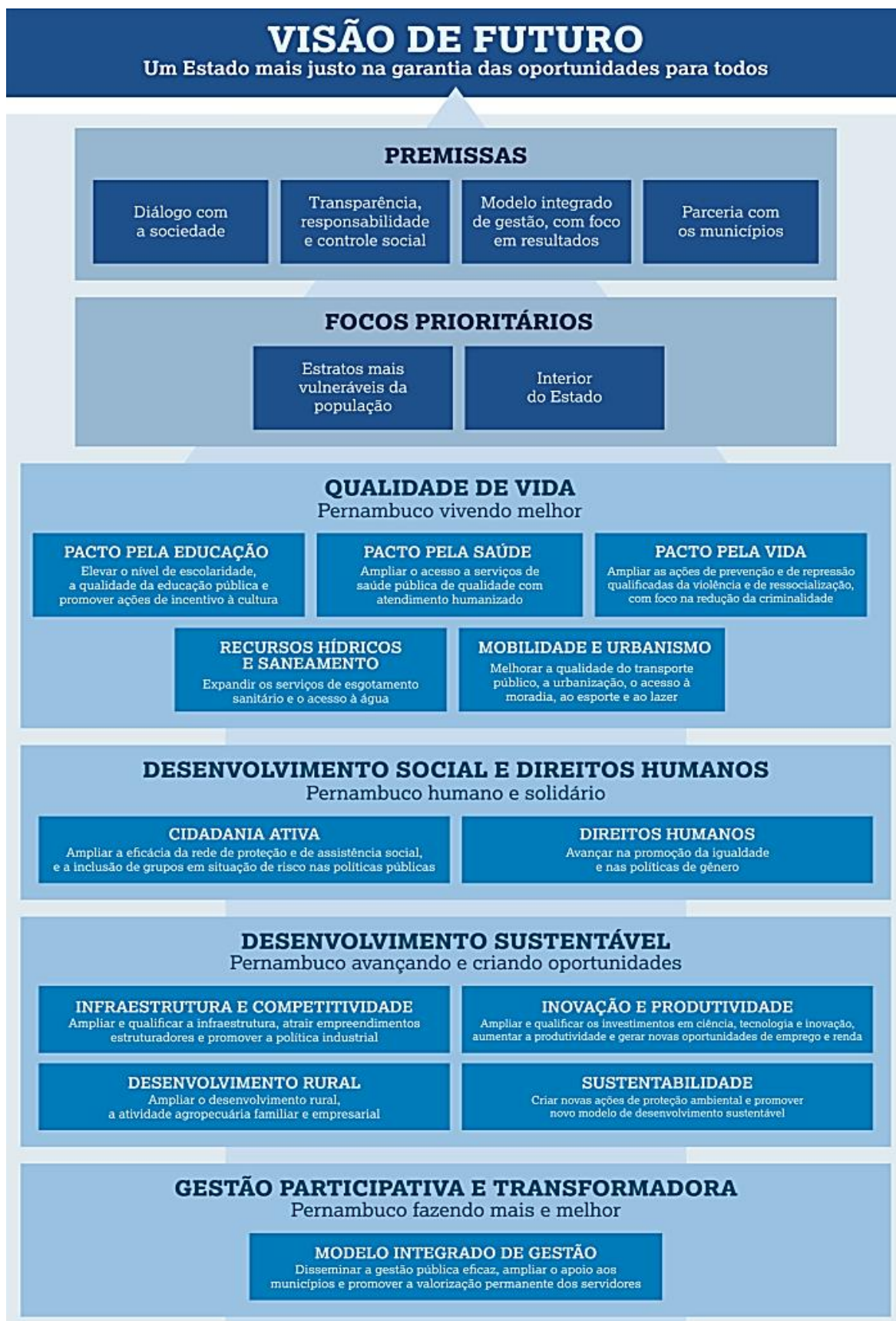
Fonte: Marini; Falcão (2014).

Na etapa Formulação foi realizado um panorama da realidade em conjunto com a sociedade, através da prática de realização de seminários regionais, onde as ações do governo são debatidas diretamente com a população, e então os objetivos estratégicos são transformados em metas prioritárias. A partir disto, as metas se ajustam ao orçamento do Estado, e os indicadores de desempenho que irão monitorar o desempenho das ações são definidos. Na etapa de Implementação as metas se desdobram em planos de ação que colocam o processo de construção de melhorias em prática. Na etapa monitoramento, são definidos os ciclos de monitoramento, que consistem em reuniões que acompanham os indicadores e discutem a realização física e financeira das metas prioritárias, com foco na solução de eventuais problemas a serem superados. Na etapa avaliação, o êxito das metas prioritárias é posto à prova, através do acompanhamento dos indicadores de resultado.

Na construção do modelo pernambucano, foi necessário a viabilização de um modelo de gestão democrática integrativa e uniformizada com os propósitos do governo. A ideia do ciclo PDCA é justamente que o ciclo gire em torno da sociedade, priorizando o cidadão em todas as suas etapas, com sensibilidade a captar as expectativas e interesses do Estado, sociedade e economia no ciclo de gestão, que ao seu final deve gerar resultados socialmente desejáveis.

O modelo Todos por Pernambuco pode em síntese ser visualizado abaixo, ver figura 8.

Figura 8: Mapa da Estratégia do modelo de gestão Todos por Pernambuco 2015- 2018.



Fonte: SEPLAG - PE, 2016.

Com foco na melhoria dos indicadores de metas prioritárias como Educação, Saúde e Segurança, o Decreto nº 39.336/2013 vem a fixar a gestão por resultados e institucionalizar a execução de Pactos de Resultado no âmbito do Poder Executivo Estadual, que vem a instituir respectivamente no escopo do modelo de gestão: o Pacto Pela Educação, o Pacto Pela Saúde e o Pacto Pela Vida, pensados para viabilizar o atual modelo de gestão nestas áreas.

#### **4.2.3 O PACTO PELA EDUCAÇÃO**

O Pacto Pela Educação (PPE), integra os objetivos estratégicos do modelo de gestão Todos por Pernambuco, precede da participação social, oriunda de discussões realizadas entre a sociedade e poder público nos seminários regionais do Todos por Pernambuco. Consiste em política pública adotada pelo governo em função do aumento da qualidade da educação, com foco na promoção de avanços no processo de ensino-aprendizagem, no acesso à educação, e nos indicadores de desempenho, através da priorização da educação e da valorização dos docentes. O PPE tem ainda como linhas de atuação a capacitação profissional, metas pré-definidas, acompanhamento de resultados e meritocracia. (PERNAMBUCO, 2013).

O PPE abrange a rede de escolas estaduais de ensino fundamental e o ensino médio como um todo. O modelo de gestão com orientação para resultados, com foco na melhoria da qualidade dos serviços públicos, foi implementado no Estado no ano de 2011, e tem como principais indicadores de resultados o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), indicador nacional, avaliado com uma periodicidade bienal, e o IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco), indicador exclusivo do Estado de Pernambuco, semelhante ao IDEB, avaliado com uma periodicidade anual, ambos os indicadores são aferidos no Ensino Médio (EM), no Ensino fundamental Anos Iniciais (EFAI), e no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF). A sistemática de funcionamento do PPE compreende a fixação de metas de desempenho institucional a serem alcançadas com base no IDEPE e no IDEB, e é realizado o acompanhamento dos referidos indicadores.

Como ferramenta de incentivo ao alcance das metas foi instituído um processo de bonificação por resultados, por meio do Bônus por Desempenho Educacional (BDE), que corresponde a concessão de incentivo financeiro pago aos profissionais das escolas envolvidas no pacto que atinjam no mínimo 50 % da meta prevista, que pode ser pago de forma proporcional até que se atinja o teto de 100% do cumprimento da meta, estimulando

desta forma a meritocracia no serviço público. O PPE realiza acompanhamento bimestral dos indicadores de processo e de resultado, a estes indicadores se associam metas que são ajustadas pelo governo ao lado da Secretaria de Educação, cada unidade apesar de contribuir solidariamente para construção de melhores índices na área da educação, responde isoladamente ao processo, uma vez, que a cada escola é estipulada a sua própria meta, de acordo com a sua realidade e potencialidades. A seguir estão os principais Números do PPE, ver tabela 2.

Tabela 2: Demonstrativo da evolução dos principais indicadores do PPE.

<b>EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>IDEB – EM</b>	3,1	-	3,6	-	3,9
<b>IDEB – EFAI</b>	4,2	-	4,3	-	4,7
<b>IDEB – EFAF</b>	3,3	-	3,6	-	4,1
<b>IDEPE – EM</b>	3,2	3,4	3,5	3,8	-
<b>IDEPE – EFAI</b>	4,4	4,4	4,6	4,5	-
<b>IDEPE – EFAF</b>	3,5	3,7	3,7	3,9	-
<b>TX ABANDODNO – EM</b>	11,3 %	8,4 %	5,2%	3,5 %	-
<b>TX DE ABANDONO – EFAF</b>	6,6 %	5,1 %	3,6 %	2,4 %	-

Fonte: Elaborado com base em dados da SEPLAG - PE, 2016.

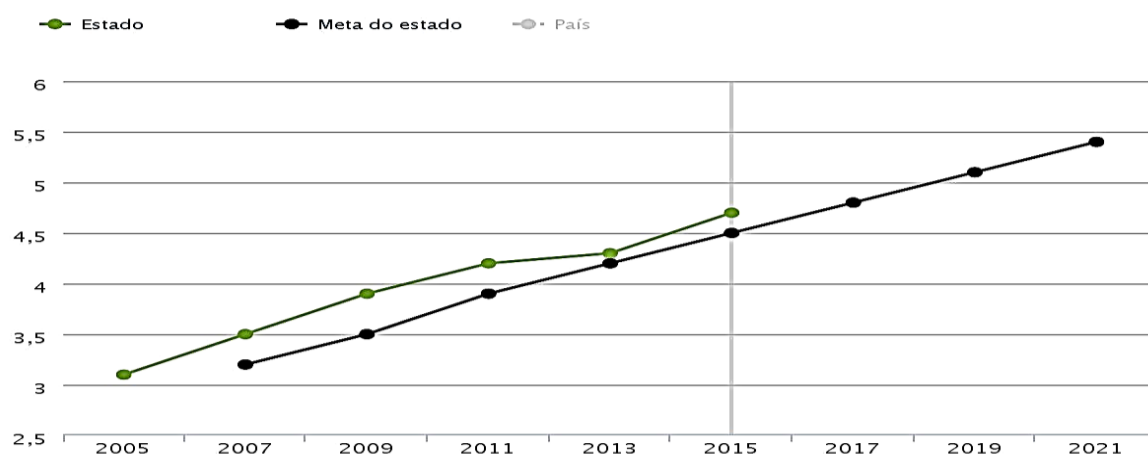
Através da avaliação dos indicadores do IDEB, percebe-se que o ensino médio que é de competência absoluta do governo estadual, apresentou crescimento significativo no período compreendido entre os anos de 2011 a 2015. A meta prevista para o IDEB - EM no ano de 2015 era de 3,6, quando a nota atingida foi de 3,9, acima das previsões. A meta do IDEB – EFAI, para o ano de 2015 era de 4,5, quando o resultado alcançado pelo Estado foi de 4,7. Já a meta projetada do IDEB- EFAF 2015 era de 3,6, quando a nota alcançada foi de 4,1.

Os mais recentes resultados visualizados com a apuração do IDEPE 2014 (último ano de divulgação) mostram que Pernambuco segue avançando no PPE, o índice cresceu 6% no EM, passando de uma nota de 3,5 em 2013 para 3,8 em 2014, e 5% no EFAF, passando de uma nota de 3,7 em 2013 para 3,9 em 2014.

Além disto, Pernambuco, obteve por dois anos consecutivos, em 2013 e 2014 respectivamente, a menor taxa de abandono escolar no ensino médio de todo o país, com um índice inédito de 3,5 %, o que se tornou-se possível graças a requalificação dos espaços escolares, com o desenvolvimento de práticas esportivas, culturais e de lazer, e a valorização dos profissionais da educação, o que só confirma o propósito do governo em tornar as escolas estaduais mais atrativas.<sup>17</sup>

Na figura abaixo, podemos visualizar a evolução do Estado de Pernambuco nas notas do IDEB, realizando uma comparação entre as metas previstas e os resultados aferidos após a aderência ao PPE, ver gráfico 1.

Gráfico 1: Evolução geral do IDEB do Estado de Pernambuco.



Fonte: QEduc.org.br. Dados do Ideb/Inep (2015).<sup>18</sup>

Os dados acima revelam a evolução do ensino público do Estado de Pernambuco, através do índice geral do IDEB que vem apresentando ano após ano um crescimento, que apesar de pouco expressivo, vem mantendo-se sempre acima da meta. A evolução do IDEB permite ao Estado uma melhora não só na qualidade da educação oferecida a população, mas também na melhora nos índices de desempenho, e sua posição estratégica quando comparado a outros Estados da federação.

Conforme podemos visualizar nos resultados, os indicadores evidenciam a evolução na qualidade da educação, desde que implementado em 2011 o PPE, os índices de medição

<sup>17</sup> Informação Disponível em: < <http://www.seplag.pe.gov.br/web/r.a/ra-relatorios-de-avaliacao#&panel1-1&panel2-1>>. Acesso: 13/09/2016.

<sup>18</sup> Informação Disponível em: <<http://www.qeduc.org.br/estado/117-pernambuco/ideb>>. Acesso em 13/09/2016.

de desenvolvimento da educação, IDEB e IDEPE, apontam um maior desempenho das escolas avaliadas no processo, e a simetria entre as metas pactuadas e os resultados atingidos.

A avaliação situacional e o acompanhamento de indicadores, possibilitam ao gestor público estadual, subsídios para uma tomada de decisão mais rápida, efetiva e eficiente. Mecanismos como a valorização e a premiação de servidores públicos, de forma correlata, figuram elementos motivacionais ao comportamento do servidor, modificando a cultura de trabalho no setor público, onde o comodismo cede vez ao engajamento na causa, que, beneficiará a todas as parcelas envolvidas no processo, ou seja, o Estado, os servidores e a população.

Com o estabelecimento de metas e a bonificação por desempenho, o processo meritocrático passa a ser estimulado, através da motivação e reconhecimento ao servidor como peça chave do processo, o servidor passa a apresentar um melhor desempenho das suas atividades, o estímulo em si já é algo positivo, mas, quando a contrapartida é financeira, percebe-se que os resultados soam ainda maiores, melhorando assim os indicadores da educação do Estado, a qualidade do serviço prestado, a satisfação do usuário, e a qualidade de vida do cidadão no geral.

Todavia, os pactos por resultados não ficaram restritos a área da educação, mecanismos que incentivam a elevação de desempenho e o reconhecimento por mérito também estão presentes na saúde e na segurança pública, que juntos a educação somam as áreas prioritárias de atuação do governo. A implementação do Pacto Pela Saúde e do Pacto pela Segurança também fazem parte do conjunto de objetivos estratégicos do modelo de gestão do Estado de Pernambuco.

#### **4.2.4 O PACTO PELA SAÚDE**

O Pacto Pela Saúde (PPS) consiste em política pública de saúde, voltada a reestruturação, ampliação da oferta e da qualidade dos serviços públicos de saúde do Estado de Pernambuco. Compõe parte dos objetivos estratégicos do modelo de gestão Todos por Pernambuco e assegura o cumprimento de metas prioritárias do governo estadual, abrangendo toda a rede hospitalar do Estado pernambucano, incluindo os hospitais que funcionam sob a modalidade de contratos de gestão.

O PPS é uma ferramenta de gestão por resultados, onde são estabelecidas metas a serem alcançadas, proporciona o detalhamento de diversos indicadores de saúde com impacto direto na melhoria do serviço de atenção à saúde, o monitoramento dos indicadores



e a avaliação do desempenho no atendimento das unidades hospitalares, proporcionam um planejamento adequado aos desafios que ainda precisam ser encarados, para que se consiga o cumprimento das metas. Uma nova abordagem de gestão hospitalar passa a ser introduzida na área da saúde estadual, trazendo como premissas a profissionalização, e a qualificação e humanização no atendimento à população.

O objetivo principal gira em torno do indicador síntese, que é a redução do índice de mortes evitáveis, ou seja, aquelas que podem ser evitadas ou reduzidas se o serviço de saúde for prestado de forma eficiente e efetiva o pacto também conta com outros indicadores de processo que são monitorados e avaliados. O PPS atua em três linhas estratégicas: atenção primária e promoção da saúde; melhoria dos processos com foco na regionalização; ampliação do acesso e da melhoria dos hospitais (SEPLAG – PE, 2016). O quadro abaixo demonstra os principais indicadores que compõem o PPS no Estado de Pernambuco, abrangendo todas as linhas estratégicas de ação do pacto, ver tabela 3.

Tabela 3: Principais indicadores do PPS no Estado de Pernambuco.

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>
Percentual de cobertura de Estratégia de Saúde da Família	Maior ou igual a 70%	77% (janeiro de 2016)
Taxa de internações por condições sensíveis à atenção primária	Menor ou igual a 8	5,5 (janeiro de 2016)
Proporção de mães com 7 ou mais consultas pré-natal	Maior ou igual a 60%	64,1% (novembro de 2015)
Proporção de óbitos até 1 ano por afecções do período perinatal	Menor ou igual a 50%	53,3% (novembro de 2015)
Variação de taxa de mortalidade por acidente de transporte terrestre	Menor ou igual a - 6,7%	-8,9% (janeiro – novembro de 2015)
Proporção dos municípios regulares no envio de informação sobre mortalidade	185/185 (com o Arquipélago de Fernando de Noronha)	161/185 (novembro de 2015)

Fonte: SEPLAG- PE, 2016.<sup>19</sup>

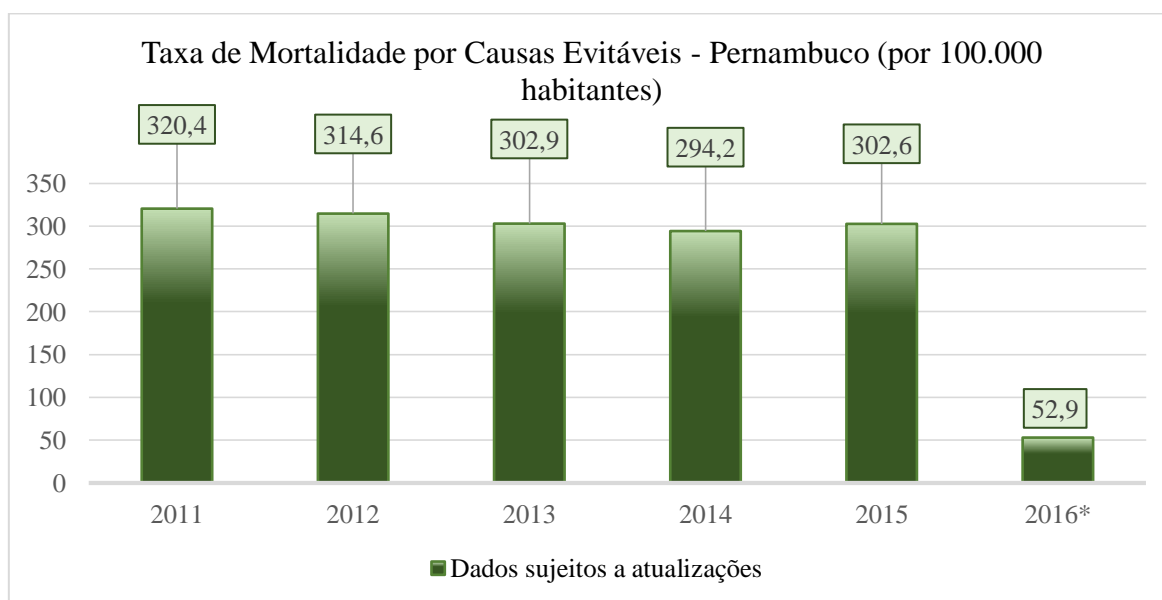
A tabela acima retrata que os resultados dos indicadores, que traduzem as metas pactuadas pelo PPS, na sua grande maioria foram atingidos com uma folga em relação as metas estabelecidas previamente.

O gráfico abaixo demonstra a evolução do indicador síntese do PPS no Estado de Pernambuco, a Taxa de Mortalidade por Causas Evitáveis (TMCE), a taxa está baseada em

<sup>19</sup> Informação Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/pps/pacto-pela-saude>>. Acesso em:13/09/2016.

uma lista brasileira que dispõe sobre as causas de mortes evitáveis por intermédio do SUS. A sistemática de funcionamento consta de um Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), onde estão reunidas o processamento das declarações de óbitos do Estado, este recomenda que no mínimo 80% dos óbitos sejam informados no prazo de até 60 dias após sua ocorrência (municípios com população acima de 30.000 habitantes), o que justifica a defasagem de alguns meses na análise da TMCE, de formar a possibilitar o prazo de informação dos óbitos, e diminuir o baixo percentual registrado nos meses mais recentes, permitindo uma avaliação mais real e precisa. (SEPLAG – PE, 2016). Abaixo estão demonstrados os mais recentes dados referentes a TMCE no PPS do Estado de Pernambuco, ver gráfico 2.

Gráfico 2: Evolução da taxa de mortalidade por causas evitáveis – por 100 mil habitantes nos períodos de 2011 a 2016.



\*Para 2016 dados disponíveis apenas para janeiro e fevereiro. Fonte: SEPLAG- PE, 2016.<sup>20</sup>

Os resultados para o indicador acima revelam que no período compreendido entre os anos de 2011 a 2016 o Estado de Pernambuco tem conseguido reduzir de forma gradativa a taxa de mortalidade por causas evitáveis, principal indicador avaliado pelo PPS no Estado pernambucano. Considerando que o PPS existe no Estado desde o ano de 2011, há de se atribuir o mérito da melhora nos índices a aderência do Estado ao pacto. Os dados recentes

<sup>20</sup> Dados do Relatório de Gestão Social 2016.1. Informação Disponível em: <[http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador\\_revista/get\\_file?p\\_l\\_id=27735&numero=12&codigo=411](http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_revista/get_file?p_l_id=27735&numero=12&codigo=411)>. Acesso em: 13/09/2016.

apontam que de 2014 a 2015 existiu uma tendência de crescimento do índice, onde o ano de 2015 foi finalizado com uma taxa de 302,6, culminando num aumento de 2,9 % em relação ao ano de 2014. Os dados disponíveis para avaliação em 2016 ainda estão em construção, impossibilitando estabelecer relação comparativa entre os índices. Apesar das variações sofridas, os resultados no geral mostram-se satisfatórios, e reafirmam a necessidade de acompanhamento preciso e periódico dos indicadores, quanto as metas traçadas e ações realizadas em sua consequência, estas devem ser constantemente avaliadas quanto a necessidade de replanejamento para que se alcancem resultados mais sólidos e satisfatórios.

Após a publicação da Lei Estadual Complementar nº 194/2011, avaliações de desempenho vem gradativamente sendo realizadas no Estado de Pernambuco para fins de concessão de gratificação por desempenho na área da saúde estadual, o benefício é concedido aos profissionais de saúde da rede pública estadual, em virtude da elevação do desempenho das atividades, que resultem na melhoria da prestação de serviços de saúde à população.

O processo é baseado em indicadores que aferem fatores que incidem diretamente na ampliação do acesso, na melhora da qualidade, na humanização e resolutividade na atenção à saúde. Estes indicadores permitem o monitoramento das metas prioritárias, e fornecem subsídios para a tomada de decisões acerca das ações que beneficiem a estruturação do serviço público de saúde, o atendimento adequado ao cidadão, e a valorização dos profissionais de saúde. O processo de gratificação de desempenho torna-se um importante instrumento de incentivo ao servidor público, uma vez que passa a valorizar os esforços empreendidos no desenvolvimento das atividades, invertendo a lógica de funcionamento do serviço público, estimulando a meritocracia, e conseqüentemente influenciando no nível de prestação do serviço e na qualidade de vida da população.

#### **4.2.5 O PACTO PELA VIDA**

O Pacto Pela Vida (PPV) trata-se de política pública na área de segurança, o modelo pactuado é baseado em uma gestão por resultados e promove a integração entre os diversos órgãos e instituições que versam sobre a temática da segurança pública, proporcionando desta forma, o monitoramento de indicadores de desempenho, a definição de estratégias e o planejamento de ações a serem executadas que abranjam as políticas de segurança que envolvem a redução da violência e da criminalidade em todo o Estado Pernambucano, permitindo a avaliação do programa e abrindo a possibilidade de reformulações para que as

metas, ações e resultados caminhem em equilíbrio. Implementado desde o ano de 2007, seu marco inicial se dá com a elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública (PESP-PE 2007), elaborado a partir de um diagnóstico sobre a violência no Estado e a institucionalização do Decreto nº 30.569/2007 que cria o Comitê Estadual de Governança do Pacto Pela Vida, e dá outras providências, o PPV vem constantemente sendo aprimorado.

O programa opera em seis linhas de abordagem “a) Repressão qualificada; b) Aperfeiçoamento institucional; c) Informação e gestão do conhecimento; d) Formação e capacitação; e) Prevenção social do crime e da violência e f) Gestão democrática. ” (PERNAMBUCO, 2010 apud RATTON, GALVÃO e FERNADEZ, 2014, p. 12).

Pensado para um modelo de gestão integrado, o PPV segue uma lógica estratégica que precede do monitoramento e da avaliação das ações e resultados. A principal meta pactuada no PPV é a redução de 12% ao ano as taxas de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) no Estado de Pernambuco, sendo este o principal indicador do PPV.

O comitê gestor do PPV estabeleceu 26 Áreas Integradas de Segurança Pública (AIS) demarcação territorial adotada no Estado de Pernambuco para o monitoramento das ações e resultados, para serem avaliadas pelo programa. O comitê realiza as atividades de monitoramento e planejamento das diversas atividades componentes do pacto, além disso, fornece informações aos gestores das AIS que subsidiam a tomada de decisão, através desse acompanhamento torna-se possível estabelecer-se um panorama da real situação da violência no Estado, permitindo então o combate mais preciso e efetivo a criminalidade. O modelo proposto pelo pacto permite a convivência e cooperação das equipes de policiais civis e militares em uma mesma estrutura de AIS, além disto o PPV também permite que as forças policiais um planejamento com base em metas e resultados.<sup>21</sup>

O PPV, tem como foco principal de atuação a prevenção e redução de crimes contra a vida, mas também engloba uma série de estratégias na repressão de outros diversos crimes que atormentam a sociedade e comprometem a ordem e a segurança. A função desta política pública de Estado está firmada na afirmação da segurança pública como prioridade de gestão e no propósito de redução da violência em linhas gerais, como forma de assegurar ao cidadão o convívio em uma sociedade civilizada e pacífica.

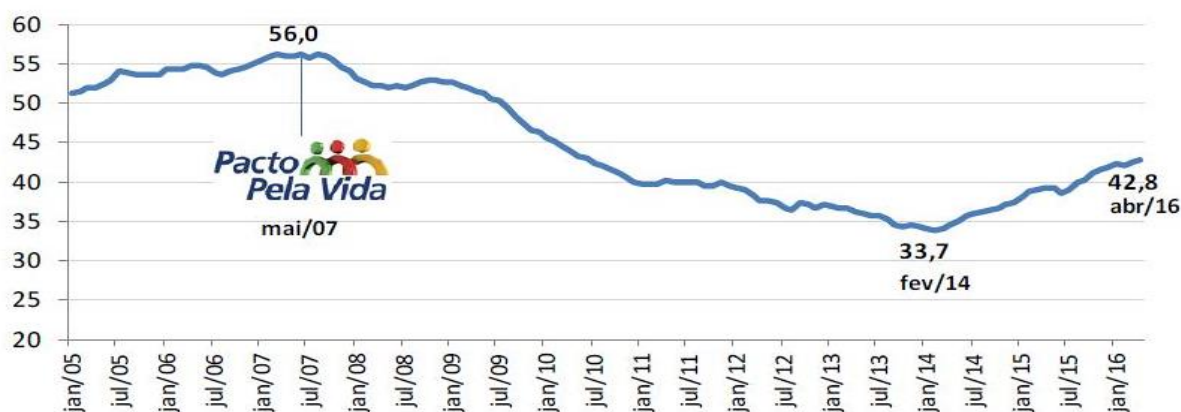
Os principais resultados alcançados desde a implementação do PPV no Estado de

---

<sup>21</sup> Informação Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/ppv/pacto-pela-vida>>. Acesso em 15/09/2016.

Pernambuco podem ser vistos através da demonstração do indicador principal, o CVLI, ver gráfico 3:

Gráfico 3: Demonstrativo da taxa CVLI - Pernambuco (em 12 meses, por 100 mil habitantes).



Fonte: Gerência de Análise Criminal e Estatística da Secretaria de Defesa Social do Estado de Pernambuco - GACE (SDS-PE), 2016.<sup>22</sup>

Os dados revelam que desde a implementação do PPV em 2007 a taxa CVLI vem apresentando uma tendência de declínio, que se manteve constante até fevereiro de 2014. Desde então o que ocorre é uma inversão deste cenário, com a volta do crescimento da taxa pela primeira vez de forma expressiva em 6 anos. Este fator pode estar diretamente ligado as dificuldades enfrentadas junto à crise do atual cenário econômico nacional, resultado que pode ser atribuído a elevação da taxa de desemprego e da conseqüente perda de renda por parte das famílias, que desagua no aumento da criminalidade. Por outro lado, o enfretamento ao crime continua constante e efetivo em todo o Estado, principalmente no combate ao tráfico de drogas e na apreensão de armas de fogo, devido ao fato dos CVLI estarem fortemente ligados a estes fatores.

O Atlas da violência<sup>23</sup> 2016 foi desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica aplicada (IPEA) e o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), elaborado com base em análises dos dados do Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), do Ministério da

<sup>22</sup> Dados do Relatório de Gestão Social 2016.1 Informação Disponível em: <[http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador\\_revista/get\\_file?p\\_l\\_id=27735&numero=12&codigo=411](http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_revista/get_file?p_l_id=27735&numero=12&codigo=411)>. Acesso em: 15/09/2016.

<sup>23</sup> Documento que relata a incidência de homicídios em todo o país. Informação Disponível em: <[http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas\\_da\\_violencia\\_2016\\_ipea\\_e\\_fbsp.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas_da_violencia_2016_ipea_e_fbsp.pdf)>. Acesso em: 15/09/2016.

Saúde, e com outras informações constantes nos registros policiais do FBSP ocorridas até ano de 2014, revelou que o Brasil até o ano de 2014 sofreu 59.627 homicídios, número recorde atingido nos últimos anos, com um aumento de 29,1% para cada 100.000 habitantes. Estabelecendo uma relação comparativa, ao analisar a taxa de homicídios em paralelo a outros Estados do Brasil, o documento aponta, entre outros dados que a região nordeste é a que mais cresce em relação a violência no país, com aumentos equivalentes a 100% nas taxas, ver tabela 4:

Tabela 4: Taxa de homicídios por unidade da federação – Brasil (2004 a 2014).

	Taxa de Homicídios por 100 mil Habitantes											Variação %		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2004 a 2014	2013 a 2014	2010 a 2014
Brasil	26,5	25,7	26,2	25,2	26,2	26,6	26,7	26,4	28,3	28,3	29,1	10,0%	3,0%	8,9%
Alagoas	33,9	39,3	51,9	58,4	59,4	58,4	64,6	69,7	62,4	65,5	63,0	85,8%	-3,8%	-2,4%
Ceará	19,6	20,8	21,8	23,3	24,1	25,5	31,4	32,3	44,1	50,9	52,2	166,5%	2,7%	66,3%
Sergipe	23,8	24,8	29,7	25,8	27,8	31,7	32,6	34,4	40,7	43,6	49,4	107,7%	13,2%	51,7%
Rio Grande do Norte	11,3	13,3	14,5	18,9	22,6	24,5	25,0	31,6	33,6	43,0	46,2	308,1%	7,4%	85,3%
Goiás	25,8	24,8	24,5	24,4	29,4	29,6	30,8	35,4	43,0	45,2	42,7	65,4%	-5,7%	38,5%
Pará	22,0	27,4	29,0	30,3	38,7	39,8	46,4	39,7	41,5	43,2	42,6	93,5%	-1,2%	-8,0%
Mato Grosso	31,4	32,3	31,4	30,7	31,9	33,3	32,1	32,2	34,1	36,8	41,9	33,4%	13,8%	30,6%
Espírito Santo	48,0	46,4	50,7	53,1	54,1	54,7	48,5	44,9	44,6	42,4	41,4	-13,8%	-2,3%	-14,8%
Paraíba	18,2	20,3	22,2	23,2	27,2	33,5	38,2	42,0	39,3	39,6	39,1	114,4%	-1,3%	2,5%
Bahia	16,0	19,9	22,9	25,0	32,7	36,7	39,0	36,7	39,7	36,8	37,3	132,6%	1,1%	-4,5%
Pernambuco	48,2	50,2	51,7	52,2	50,2	44,4	38,3	38,2	36,3	33,9	35,7	-27,3%	5,4%	-6,8%
Maranhão	11,3	14,5	14,7	17,1	19,3	21,2	22,6	23,6	26,0	31,4	35,1	209,4%	11,6%	55,2%
Distrito Federal	35,8	32,0	32,4	33,6	35,2	39,5	33,9	36,7	37,8	32,9	33,1	-7,4%	0,5%	-2,4%
Amapá	29,9	32,8	33,0	27,0	32,4	28,5	37,6	29,6	34,9	29,8	32,9	9,9%	10,4%	-12,5%
Rio de Janeiro	48,1	45,8	45,6	40,1	34,0	31,8	32,8	28,2	28,2	29,9	32,1	-33,3%	7,2%	-2,2%
Roraima	21,2	23,2	26,3	27,0	23,8	25,9	26,7	20,2	34,7	43,9	32,0	51,3%	-27,0%	19,9%
Rondônia	37,1	35,8	37,6	27,3	29,7	32,7	32,7	26,5	30,6	27,6	31,9	-14,1%	15,4%	-2,6%
Amazonas	16,5	18,4	21,0	21,0	23,9	25,9	29,9	35,1	35,2	31,1	31,7	91,9%	1,9%	6,0%
Acre	17,8	18,9	22,9	19,3	18,9	21,1	22,5	22,4	27,4	31,0	29,4	65,0%	-5,4%	30,7%
Paraná	27,8	29,1	29,9	29,8	32,8	34,7	33,6	30,8	31,8	26,6	26,6	-4,3%	-0,2%	-20,9%
Mato Grosso do Sul	28,6	27,2	28,9	29,3	28,5	29,7	25,7	26,5	26,6	24,0	26,4	-7,7%	9,9%	2,8%
Tocantins	16,0	15,4	17,7	16,5	16,9	20,3	22,1	24,8	25,4	23,1	24,2	51,6%	4,5%	9,6%
Rio Grande do Sul	18,5	18,8	18,2	20,1	21,7	20,3	18,7	18,6	21,3	20,7	24,1	30,5%	16,5%	28,7%
Minas Gerais	22,3	21,9	21,4	20,9	19,6	18,6	18,0	20,9	22,2	22,8	22,5	1,0%	-1,2%	24,9%
Piauí	11,5	12,7	14,3	13,2	12,5	12,7	13,7	14,6	17,2	19,1	22,4	93,7%	16,6%	63,4%
São Paulo	28,2	21,7	20,0	15,1	14,7	15,0	13,7	13,1	14,6	13,4	13,4	-52,4%	0,1%	-1,9%
Santa Catarina	10,9	10,5	11,0	10,4	12,8	12,8	12,8	12,4	12,5	11,6	12,7	16,7%	9,4%	-0,5%

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica e MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM. O número de homicídios na UF de ocorrência foi por óbitos causados por agressão mais intervenção legal. Elaboração Diest/Ipea. Nota: Dados de 2014 são preliminares.<sup>24</sup>

Ante o exposto na tabela acima, pode-se destacar que dentre as unidades federativas que apresentaram diminuição na taxa de homicídios entre 2004 e 2014, se incluem representantes de todas as regiões do país. Com destaque ao Estado de Pernambuco, que na contramão do país, e em exceção a região nordeste foi o único que apresentou queda na taxa de homicídios de 27,3% no acumulado dos anos de 2004 a 2014, enquanto que os demais

<sup>24</sup> Informação Disponível em:

<[http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas\\_da\\_violencia\\_2016\\_ipea\\_e\\_fbsp.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas_da_violencia_2016_ipea_e_fbsp.pdf)>. Acesso em 15/09/2016.

Estados da região sofreram aumentos expressivos no índice de homicídios, como é o caso de Alagoas (85,8%), Ceará (166,5%), Sergipe (107,7%), Rio Grande do Norte (308, 1%), Paraíba (114,4%), Bahia (132,6%), e Maranhão (209,4%).

Importante destacar que entre os Estados onde se constataram as mais significativas diminuições na taxa de homicídios, políticas públicas de combate à violência e criminalidade foram consistentemente empregadas, destacando-se neste cenário os Estados de São Paulo, Pernambuco, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Ainda que não se possa atribuir a totalidade desses resultados a adoção de políticas públicas voltadas a segurança pública nesses Estados, vale destacar a importância do PPV em vigor desde o ano de 2007 em Pernambuco como condutor desses resultados, que apontam para a tendência de redução da violência em linhas gerais no Estado, que atualmente é o 3º Estado do país com melhor desempenho no combate a homicídios.

O PPV pode ser considerada uma política de segurança pública exitosa, primeiramente pela iniciativa de eleger o tema segurança pública como meta prioritária, e transformá-la numa política de Estado e não de governo, uma vez que segue os preceitos do modelo de gestão Todos por Pernambuco, sobretudo, considerando o fato do tema ser historicamente descuidado pela grande maioria dos gestores públicos do país, que muitas vezes atribuem toda a responsabilidade apenas a polícia, diferentemente do que acontece no PPV onde há uma relação integrativa entre sociedade, órgãos e instituições responsáveis pela segurança pública, como as forças policiais, Poder Judiciário, Ministério Público, Assembleia Legislativa, municípios e a União no combate a violência de forma integrada. A recuperação da capacidade funcional das polícias foi uma decisão largamente priorizada, a intervenção dos órgãos de segurança pública passou a ser realizada de forma mais qualificada, os processos de trabalho foram modernizados, as operações de inteligência tiveram base para serem implementadas, e investimentos em tecnologia também foram realizados. (SEPLAG, 2016).<sup>25</sup>

Com o propósito de estimular, valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido pelas forças policiais e fortalecer o PPV fazendo com que os índices de criminalidade diminuam a cada dia mais, o governo do Estado de Pernambuco publicou a Lei nº 15.458/2015 que instituiu a Gratificação Pacto pela Vida (GPPV) aos Policiais Cíveis e Militares, incentivando

---

<sup>25</sup> Informação Disponível em:

<[http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador\\_revista/get\\_file?p\\_l\\_id=27735&numero=12&codigo=411](http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_revista/get_file?p_l_id=27735&numero=12&codigo=411)>. Acesso em: 15/09/2016.



por este meio a elevação no desempenho das atividades de segurança a sociedade e repressão ao crime.

O GPPV, com base nos pressupostos de um modelo de gestão por resultados, faz uso de indicadores que possibilitam o acompanhamento e a avaliação de resultados, entre os indicadores de produtividade estão: a obtenção de mandado de prisão e de busca e apreensão de menor infrator decorrente de inquérito policial, denominado GPPV – Mandados; cumprimento de mandado de prisão e de busca e apreensão de menor infrator, denominado GPPV - Malhas da Lei; e a apreensão de cocaína, bem como de seus derivados, denominado GPPV - Repreensão ao *Crack*.<sup>26</sup>

A gratificação é calculada com base no desempenho individual dos policiais, apresentando assim natureza meritória. Cada indicador, permite a reunião de uma quantidade limite de policiais envolvidos em uma determinada operação policial, ver quadro 3.

Quadro 3: Demonstrativo dos indicadores da GPPV.

<b>Indicador</b>	<b>Número de policiais</b>	<b>Remuneração</b>
GPPV – Mandados	10 policiais das AIS ou (GUO)	R\$ 2.500 a R\$ 10.000,00
GPPV - Malhas da Lei	Até 4 policiais	R\$ 80,00 a R\$ 400,00
GPPV de Repreensão ao Crack	Até 150 policiais civis e 150 policiais militares	R\$ 250,00 a R\$ 1000,00

Fonte: SEPLAG, 2016.<sup>27</sup>

Para o recebimento da GPPV – Mandatos, são selecionados dez policiais por AIS ou Grupo de Unidade Operacional (GUO), com base no ranking de produtividade, computado a partir da soma de mandados expedidos durante o mês, dividida pela quantidade total de delegados de polícia disponíveis, lotados em AIS ou GUO. No ranking de produtividade as AIS ou GUO recebem por mês os seguintes valores: Aos policiais que atingirem da 1ª a 5ª posição: R\$ 10.000,00; 6ª a 10ª posição: R\$ 5.000,00, e da 11ª a 15ª: R\$ 2.500,00. Os valores serão rateados entre todos os policiais envolvidos na operação, não podendo nenhum policial receber no período de um mês, gratificações acima de R\$ 1.000,00, R\$ 500,00 e R\$ 250,00, respectivamente, em relação as categorias do ranking de produtividade. A cada crime é

<sup>26</sup> Informação Disponível em:

<<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=15458&complemento=0&ano=2015&tipo=&url=>>. Acesso em: 15/09/2016.

<sup>27</sup> Informação Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/portal/artigo?codigoNoticia=1308>>. Acesso em: 15/09/2016.

atribuída uma pontuação que ao final é somada e convertida em gratificação, incluem-se nestas seções a obtenção de mandados de prisão ou de busca e apreensão de menor infrator, sendo ainda o mandado relativo ao CVLI merecedor de pontuação superior.

Para o recebimento da GPPV – Malhas da Lei, serão contemplados até quatro policiais por cada prisão ou busca e apreensão de menor infrator realizada, conforme o ranking de produtividade, calculado com base na pontuação obtida no período de um mês na execução de mandados de prisão ou de busca e apreensão de menor infrator. A gratificação beneficiará todos os policiais envolvidos de acordo com os pontos conseguidos, classificados de acordo com o crime, a cada ponto atingido será garantido o pagamento de R\$ 20,00. Os valores por mandados executados variam entre R\$ 80,00 a R\$ 400,00, valor que será rateado pelos policiais envolvidos na operação. Nesta modalidade a execução de mandado relativo a CVLI também recebe pontuação superior.

No caso da GPPV – Repressão ao Crack, serão contemplados mensalmente 150 policiais civis e 150 policiais militares. Os policiais recebem a gratificação de acordo com a quantidade de droga apreendida. Aos policiais que atingirem no ranking de produtividade da 1ª a 50ª posição, perceberão um benefício de R\$ 1.000,00, cada; da 51ª a 100ª posição o benefício será de R\$ 500,00 para cada um; da 101ª a 150ª posição o benefício pago a cada policial é de R\$ 250,00.

Além destas espécies de estímulos o governo do Estado de Pernambuco também tem realizado a gratificação por apreensão de armas de fogo. Em 2007 foi publicada o mais recente decreto, de nº 31.206 que vem a regular o sistema de bônus pecuniário aos Policiais Civis e Militares que no exercício de suas atividades apreendam armas de fogo sem registro e/ou autorização legal. Atualmente o bônus por apreensão percebido pelos policiais varia entre R\$ 300,00 e R\$ 1.500,00 a depender do potencial ofensivo da arma, mas uma nova proposta do governo pretende aumentar o valor dos bônus. (SEPLAG, 2016).<sup>28</sup>

O Prêmio de Defesa Social (PDS), também engloba o pacote de medidas tomadas em relação a segurança pública em Pernambuco, com foco voltado ao incentivo de redução da CVLI, principal indicador do PPV. Trata-se de premiação de resultados concedida aos policiais civis e militares do Estado em exercício de suas atividades, em virtude do seu desempenho no processo de redução da taxa CVLI, que tem por expectativa a redução de 12% ao ano. O prêmio é pago semestralmente, e sua metodologia implica que quanto mais

---

<sup>28</sup> Informação Disponível em: < <http://www.seplag.pe.gov.br/web/portal/artigo?codigoNoticia=1308>>. Acesso em: 15/09/2016.

próximo da taxa de redução estabelecida em 12 %, maior será o prêmio recebido. Para os oficiais, delegados, peritos criminais e médicos legistas o prêmio varia entre R\$ 3 mil para uma redução de 12% do CVLI do Estado e R\$ 112,00 redução de até 6%, por área de atuação esses valores variam entre R\$ 2.400,00 a R\$ 560,00. Para os praças, agentes, escrivães, auxiliares de peritos e de legistas e papiloscopistas o prêmio varia entre R\$ 2 mil para uma redução de 12% do CVLI do Estado a R\$ 62,00 para redução de até 6%, por área de atuação os valores pagos variam entre R\$ 1.600 a R\$ 320,00. (SEPLAG, 2016)<sup>29</sup>.

Com estas medidas, a meritocracia no serviço público passa a ser estimulada, garantindo uma qualidade superior no serviço prestado a população, e uma maior produtividade destes profissionais, valorizando o desempenho dos policiais, e fortalecendo o PPV contribuindo com a diminuição da violência, da criminalidade, e reposicionando o Estado de Pernambuco no cenário da violência no país. O governo do Estado de Pernambuco tem priorizado e investido em políticas públicas de segurança e com isso colhido bons resultados, a iniciativa deve ser continuada para que o Estado reverta o leve crescimento que obteve no último índice CVLI e retome a diminuição da violência no Estado, contribuindo para o bem-estar social, e a apresentação de melhores indicadores para o Estado de Pernambuco e o Brasil.

---

<sup>29</sup> Informação Disponível em: < <http://www.seplag.pe.gov.br/web/portal/artigo?codigoNoticia=1308>>. Acesso em: 15/09/2016

CAPÍTULO 5:  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A APG, numa perspectiva histórica, em seu processo de evolução passou por três sistemas distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, no entanto, nenhum destes modelos foi abandonado por completo. Na experiência brasileira, características intrínsecas dos três sistemas permanecem em maior ou menor intensidade no atual cenário da gestão pública nacional, a depender do contexto observado.

A reforma gerencial ocorrida no Brasil, inspirou diversas reformas subnacionais, onde os Estados procuraram consolidar práticas associadas aos princípios da APG no âmbito da gestão pública, as medidas adotadas estão pautadas na fixação de objetivos e acompanhamento de resultados, na modernização, flexibilização, transparência, e eficiência administrativa, propostas a priori pelo modelo gerencial idealizado por Bresser Pereira.

Ao planejar suas ações e programas com base nos princípios da APG, como nesta pesquisa procurou-se descrever, os governos dos Estados de Goiás e de Pernambuco se depararam com diversas objeções na implementação destas práticas, que por sua vez, resultaram em conflitos com os mais diversos atores sociais, atingidos ou não pelas mudanças ocorridas. Não obstante, ainda que encontradas dificuldades pelo caminho, estes governos conseguiram concretizar as novas práticas de gestão no contexto da administração pública dos Estados, práticas estas, que ensejaram na modernização da gestão pública estadual e repercutiram na melhoria da prestação dos serviços públicos, principalmente os de saúde, educação, segurança e gestão de pessoas.

No Estado de Goiás a experiência em prol da transição para um modelo de administração gerencial começa com a publicação da lei da reforma administrativa que promove uma reestruturação administrativa, que apresenta como resultados a redução das despesas do Estado, por meio do enxugamento do aparelho estatal, com o corte de pessoal e o agrupamento de secretarias.

O programa Goiás Mais Competitivo ao incentivar a rotina de uma agenda estratégica, mostra-se de fundamental importância para o desenvolvimento e reposicionamento do Estado no cenário nacional, uma vez que visa garantir ao Estado uma posição de competitividade econômica, estimula o profissionalismo, a transparência e eficiência nas ações governamentais. O programa Inova Goiás traz para a gestão pública estadual a vertente da inovação, por meio da valorização de uma relação integrada entre o Estado, sociedade e o terceiro setor, como resultados observou-se a elevação do nível de capital intelectual

humano, a estimulação da pesquisa e iniciação científica, o aumento da produtividade do poder econômico e da competitividade das empresas privadas, o fomento à produção tecnológica para o mercado, a desburocratização, a acessibilidade e otimização dos serviços públicos, o programa no entanto ainda precisa ser fortalecido para que os resultados se tornem cada vez mais perceptíveis e agregadores para os setores envolvidos, quais sejam o Estado, a academia, o setor público e em especial a população.

Em relação as práticas de gestão administrativa o Estado de Goiás apresentou duas iniciativas interessantes, a primeira trata-se do programa Raio X da Gestão que cuida em avaliar a gestão pública estadual em todos os seus níveis, o programa pode ser considerado uma útil ferramenta de gestão na medida que proporciona a avaliação e melhoria contínua da atividade dos órgãos diretos, indiretos e agentes da administração pública. Tal programa atende os preceitos da transparência, da orientação para resultados, eficiência nas ações e eficácia, já que através da avaliação constante das práticas de gestão, torna-se possível tomar decisões cada vez mais acertadas agindo assim da forma adequada, e além disto, estabelece uma relação de responsabilidade do Estado para com a população. A segunda iniciativa no sentido das práticas de gestão administrativa é o banco de boas práticas, ferramenta simples que reúne em plataforma virtual práticas exitosas de gestão pública que podem servir de espelho para outros gestores, ideia esta que pode e deve ser adotada em outros governos.

O Mais Saúde para Goiás, o SIGA saúde e o Conecta SUS, integram as políticas públicas de saúde observadas no governo do Estado de Goiás, são consideradas funcionais na medida em que privilegiam os serviços de saúde desde a atenção primária até os serviços da mais alta complexidade, juntos esses programas promovem a integração setorial e estreitamento do diálogo entre os níveis de governo estadual e municipal, enfatizando a corresponsabilidade destes no atendimento ao cidadão, ao que se pode observar com a adoção destas medidas aumentou-se o acesso a saúde, os profissionais passaram a ser melhor capacitados, e o nível de serviço elevado, uma vez que foi observado uma maior humanização e eficiência nos processos. Outro ponto que se destaca diz respeito aos processos de controle, gestão por resultados, e transparência que estes programas proporcionam, onde se observa a relação entre os resultados desejados – metas e os resultados obtidos.

O processo de meritocracia implantado no Estado é uma política que vem funcionando, e que deve ser estimulada para ser fortalecida, fundamentada com base nos preceitos da administração gerencial, aponta-se como tendência na gestão pública moderna,

onde cada vez mais a capacitação e o mérito dos servidores deve ser reconhecido, o que otimiza o processo de gestão de pessoas e desponta num serviço público prestado com maior motivação e qualidade.

As principais dificuldades na adoção de medidas gerenciais no Estado de Goiás esbarraram na transferência de serviços públicos a priori de responsabilidade do Estado a OS. Na saúde a modalidade de gestão já existe a bastante tempo, podendo desta forma observar com mais precisão a sua efetividade, a princípio a gestão hospitalar por OS sofreu resistência da população por esta não saber se o modelo proposto funcionaria, também foi alvo de questionamentos do Ministério Público no que dizia respeito a questões contratuais, o mesmo defende a estabilidade de servidores públicos. Como pontos positivos pode-se observar avanços no número de atendimentos, o reconhecimento da população em relação aos serviços de saúde que aprovam em 94% o modelo de gestão, e o reconhecimento das entidades que avaliam os serviços de saúde que conferirão selos de aprovação ao modelo, além disto, o modelo da saúde de Goiás tem se tornado referência em todo o país, por este meio vários outros Estados tem buscado implementar um modelo de gestão de saúde aos moldes do modelo goiano. Quanto a experiência de implementação de OS na gestão de escolas da rede estadual, está ainda não se concretizou e já é alvo de bastantes objeções, pelo fato do processo de habilitação e implantação não ter sido concluído ainda não se pode mensurar seus resultados.

No Estado de Pernambuco a experiência rumo a implementação de práticas gerenciais começa com a publicação da lei da reforma administrativa, que visou definir a estrutura atuação e funcionamento do poder executivo e regular o sistema de contratação da administração pública estadual, estabelecendo a divisão entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado, possibilitando a terceirização de atividades.

No caso da SEFAZ-PE, os principais resultados observados consistem no aumento do quadro de funcionários terceirizados nos últimos anos, atrelado a este fenômeno está a diminuição de recursos destinados a folha de pagamento de funcionários. Demonstrando-se ser uma mudança positiva na perspectiva econômica, financeira e orçamentária. No entanto, a adoção desta medida de terceirização precede de um planejamento responsável entre objetivos, receitas, despesas, e nível de serviço, afim de que se possa equilibrar da melhor forma os interesses internos e externos.

O modelo Todos Por Pernambuco, possui embasamento científico, e foi pensado especialmente para o contexto pernambucano, é integrativo e se rege integralmente pelos

princípios da APG. É considerado em seus diversos aspectos bastante positivo, uma vez que privilegia o planejamento estratégico com adequação das metas aos seus respectivos orçamentos, o controle, a participação social, a eficiência, o estabelecimento de parcerias de gestão, a elevação da qualidade nos serviços e, por conseguinte a satisfação da população.

No PPE os resultados ainda que tímidos, são positivos, uma vez que os principais indicadores, IDEB e IDEPE, atingiram resultados acima da meta prevista, além disto, a taxa de abandono das escolas foi expressivamente reduzida, o que enseja em algum avanço no ensino nas escolas avaliadas. Apesar da educação – principal instrumento de modificação social, ainda ser um grande desafio não só no Estado de Pernambuco, mas em todo país, os dados apontam que o pacto de forma continuada, aliado a priorização da educação e a constante elaboração de políticas públicas nesta área, no longo prazo será fortalecido e tende a apresentar resultados ainda mais satisfatórios para a população.

No PPS os principais indicadores de saúde conforme demonstrado na tabela 3, alcançaram resultados acima das metas previstas, quanto ao indicador síntese analisado, o TMCE, o mesmo no decorrer dos anos apresentou queda significativa, todavia, no último ano a taxa voltou a crescer, desta forma ainda não é possível medir a efetividade das ações neste sentido. A avaliação que se faz acerca dos resultados do PPS no Estado de Pernambuco, é positiva, o pacto além de estipular metas a serem atingidas e monitorar indicadores, também trabalha de forma mais abrangente em outros eixos estratégicos que compreendem a vigilância em saúde, expansão e melhoria da infraestrutura de atendimento em saúde, melhoria na gestão do sistema de saúde e melhoria da atenção à saúde, que se desdobram em diversas ações na área da saúde.

No PPV, o objetivo primário de repressão ao crime tem alcançado êxito, o principal objetivo gira em torno na redução de 12% ao ano da taxa de CVLI. A taxa, por sua vez, apresentou queda, mas no último ano voltou a crescer, o fato supostamente pode ser atribuído a crise econômica vivenciada no país, que desencadeia uma ordem lógica de desemprego, diminuição da renda, e conseqüente aumento da violência e criminalidade. Merece destaque o fato de que, enquanto que o Nordeste representa a região que mais cresce no cenário da violência nacional, Pernambuco, Estado pertencente a esta região, segue o caminho inverso, apresentando comportamento atípico, sendo o Estado que mais reduziu a taxa de homicídios no país.

Os resultados apresentados no PPV, medidos através do indicador CVLI e pela Taxa de homicídios por Estado disponível no Atlas da Violência, revelam que o PPV de forma



geral, vêm apresentando reduções nos índices de violência, principalmente quando o Estado de Pernambuco é comparado a outras unidades da federação, a continuidade do Pacto, somado a reorganização econômica e social do país, e a adoção de outras ações estratégicas de caráter preventivo e repressivo no combate a violência e ao crime, são essências para que paulatinamente se construa uma sociedade civil mais pacífica e organizada no Estado Pernambucano.

Finalmente neste modelo de gestão pernambucano os temas educação, saúde e segurança são priorizados e constantemente avaliados por meio da mensuração de indicadores específicos de cada área. Nas três versões apresentadas do modelo pactuado, PPE, PPS, PPV, foi instituído um sistema de bonificação por desempenho, fator que pode ser considerado decisivo para o sucesso destas políticas públicas.

A gestão por resultados se apresenta como uma ferramenta fundamental no desenvolvimento dos Estados e no aprimoramento das práticas de gestão pública, e de accountability, possibilitando assim o planejamento de metas e ações, o acompanhamento dos resultados, e o ajuste das ações para que os resultados desejados sejam alcançados com maior eficiência, eficácia e efetividade.

Para que o modelo gerencial puro em si, funcione, é fator preponderante a ética e a idoneidade do gestor público, além da transparência nos processos, capacidade técnica e intelectual, e habilidade gerencial. Deve se ter cautela na seleção das organizações parceiras do Estado para que se possa colher bons frutos das parcerias estabelecidas, atendendo assim os propósitos sociais. O modelo gerencial prevê entre outros mecanismos a desburocratização, contratualização e em alguns casos a inexigibilidade de licitação, é imprescindível nesse caso a fidelização do gestor aos princípios constitucionais de economicidade e moralidade, caso contrário esses mecanismos podem conduzir a facilitação da corrupção, tornando obscura a atuação das entidades parceiras do governo. A fiscalização popular e a função de controle exercida seja pelas agências reguladoras, seja pelos outros poderes do Estado, por sua vez, é de suma importância, sendo prerrogativa do bom funcionamento do serviço público e aproveitamento da gestão por resultados.

A tendência para o futuro é que cada vez mais práticas associadas a APG sejam disseminadas tanto no âmbito do governo nacional como no âmbito subnacional, muito em função das exigências por transparência e eficiência no setor público, é provável, portanto, que a gestão pública brasileira busque transpor barreiras e caminhe para se estabelecer aos moldes gerenciais.

CAPÍTULO 6:  
**REFERÊNCIAS**

---

## 6. REFERÊNCIAS

ABRUCCIO, Luiz Fernando. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos Enap, 1997, p. 6.

ABRÚCIO, Luiz Fernando. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Edição especial, p.67-86, 2007.

ALEXANDRINO, Marcelo; VICENTE, Paulo. **Direito administrativo descomplicado: 19. ed. rev. e atual -** Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

ANTUNES, Jéssica. **MP é contra: A exemplo de Goiás, Saúde do DF namora organizações sociais.** Disponível em: <<http://edsonsombra.com.br/post/mp-e-contr-a-exemplo-de-goiasa-saude-do-df-namora-organizacoes-sociais20160329>>. Acesso em: 09. Ago. 2016.

A Redação. **Referência na Saúde, Goiás atrai interesse de governos de outros Estados.** Disponível em: <<http://aredacao.com.br/noticias/59507/referencia-na-saude-goias-atrai-interesse-de-governos-de-outros-estados>>. Acesso em: 10. Ago. 2016.

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública.** Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** Brasília: Cadernos Mare, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma da Administração Pública. Capítulo 16 de **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil.** São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em: 04. Ago. 2016.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle.** Cadernos MARE da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. São Paulo: **Revista do Serviço Público**, p.5, n.1, jan/mar, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Spink, Peter. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, Jonathan Felix de; NASCIMENTO, Paulo Sérgio Oliveira do; MARQUES, Denilson Bezerra. **O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PERNAMBUCO ENTRE 1999 E 2010: a busca da eficiência na perspectiva da Reforma Gerencial.** In: VII Jornada Internacional Políticas Públicas, UFMA, São Luís/MA, 25 a 28/ Agosto, 2015. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo8/o-processo-de-modernizacao-da->

administracao-publica-de-pernambuco-entre-1999-e-2010-a-busca-da-eficiencia-na.pdf>. Acesso em: 30. Ago. 2016.

COSTA, Frederico Lustosa da; SANTO, Ivanise Espírito. Terceirização de Serviços Públicos e Reforma Gerencial – o Caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. Rio de Janeiro: **Revista ADM.MADE**, ano 14, v.18, n.2, p. 38-41, 2014. Disponível em: <revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/1037/527>. Acesso em: 25. Ago. 2016.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRUZ, Maurício Serra Moreira da; MARINI, Caio; LEMOS, Marina: **MODELO DE GESTÃO TODOS POR PERNAMBUCO: CARACTERÍSTICAS E AVANÇOS**. In: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública Brasília/DF, 25, 26 e 27/ Março, 2014, p. 6 -7.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do estado**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EBC AGÊNCIA BRASIL. **Ministérios públicos recomendam adiamento de edital de OSs para escolas de Goiás**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2016-02/ministerios-publicos-pedem-adiamento-do-edital-das-oss-em-goias>>. Acesso em: 14. Ago. 2016.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. Série educação à distância: Coordenado pela Universidade aberta do Brasil/Universidade Federal do Rio Grande do Sul 1.ed. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA EXCELÊNCIA EM SAÚDE. **Hospital Alberto Rassi (HGG) recebe o certificado da Acreditação Plena e governador de Goiás prestigia o evento**. Disponível em: <<http://www.ibes.med.br/hospital-alberto-rassi-hgg-recebe-o-certificado-da-acreditacao-plena-e-governador-de-goias-prestigia-o-evento/>>. Acesso em: 11. Ago. 2016.

JULIÃO, Clayton de Mendonça. **O uso de indicadores de desempenho: um estudo de caso sobre a aderência do modelo de gestão Todos por Pernambuco à Literatura** 123 folhas: il., fig., quadros., tabelas – Recife, 2014. p. 55-59. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, 2006, p.55-59.

KARPOV, Kleber. **Ministério Público de Goiás quer 100% de servidores efetivos no HGG, atualmente gerido por Organização Social**. Disponível em: <

<http://www.politicadistrital.com.br/2016/04/28/mp-de-goias-quer-100-de-servidores-efetivos-no-hgg-atualmente-gerido-por-organizacao-social/>>. Acesso em: 11. Ago. 2016.

MARINI, Caio; FALCÃO-MARTINS, Humberto. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Instituto Publix, Recife, 2014.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. (Org.). **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MATIAS PEREIRA; José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**, p. 60-174. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, nov, 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 08. Mai. 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS. **Seminário destaca importância de fiscalização efetiva da gestão de serviços públicos por OSs**. Disponível em: <<http://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/seminario-destaca-importancia-de-fiscalizacao-efetiva-da-gestao-de-servicos-publicos-por-oss--2#.V774KZJhnIU>>. Acesso em: 09. Ago. 2016.

MONTESQUIEU, Charles de Secondat. **O Espírito das Leis**. Introdução, trad. e notas de Pedro Vieira Mota. 7ª ed. São Paulo. Saraiva: 2000.

NOTA TÉCNICA Nº 17. **Atlas da violência 2016**. Disponível em: <[http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas\\_da\\_violencia\\_2016\\_ipea\\_e\\_fbsp.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/atlas_da_violencia_2016_ipea_e_fbsp.pdf)>. Acesso em 15. Set. 2016.

OLIVEIRA, Cristina. **MP obtém liminar que impede governo de renovar contratos de gestão hospitalar com OSs**. Disponível em: <<https://crisoliveiralves.wordpress.com/2015/10/25/mp-obtem-liminar-que-impede-governo-de-renovar-contratos-de-gestao-hospitalar-com-oss/>>. Acesso em: 10. Ago. 2016.

PERNAMBUCO – GOVERNO DO ESTADO. **Pacto pela educação**. Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br/educar/upload/galeria/689/Site%20PPE%20-%20Banco%20Mundial.pdf>>. Acesso em: 13. Set. 2016.

RATTON, José Luiz; GALVÃO, Clarissa; FERNANDEZ, Michelle. **O Pacto Pela Vida e a redução de homicídios em Pernambuco**. Disponível em: <<https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2014/07/artigo-8-p2.pdf>> Acesso em: 15/09/2016

RELATÓRIO DE GESTÃO SOCIAL 2016.1. Disponível em: <[http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador\\_revista/get\\_file?p\\_1\\_id=27735&numero=12&codigo=411](http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_revista/get_file?p_1_id=27735&numero=12&codigo=411)>. Acesso em: 12. Set. 2016.

SALDANHA; Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALOMÃO, Flavio Henrique. **Breve Estudo sobre Estado, Governo e Administração Pública**. v.1. Teófilo Otoni: Águia: Revista Científica da FENORD, 2015. Disponível em: <<http://www.fenord.edu.br/revistaaguia/revista2015/textos/artigo03.pdf>> Acesso em: 26. Jul. 2016.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO. **Inova Goiás - panorama**. Disponível em: <<http://inovagoias.sed.go.gov.br/panorama-1>>. Acesso em: 03. Ago. 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL DO ESTADO DE GOIÁS. **Marconi recebe convite para liderar campanha nacional em defesa das OSs na Saúde**. Disponível em: <<http://www.casacivil.go.gov.br/post/ver/213007/marconi-recebe-convite-para-liderar-campanha-nacional-em-defesa-das-oss-na-saude>>. Acesso em: 10. Ago. 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO CULTURA E ESPORTE DO ESTADO DE GOIÁS. **Raquel Teixeira dá detalhes sobre novo edital das OSs**. Disponível em: <<http://portal.seduc.go.gov.br/SitePages/Noticia.aspx?idNoticia=2010>>. Acesso em: 14. Ago. 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE GOIÁS. **Governo retoma processo da meritocracia**. Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/210505/governo-retoma-processo-da-meritocracia>>. Acesso em 15. Ago. 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE GOIÁS - GABINETE. **Edital do 7º processo de seleção de gerentes por capacitação e mérito (meritocracia)**. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-07/edital-7o-processo.pdf>>. Acesso em: 15. Ago. 2016.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PERNAMBUCO. **Governo anuncia mudanças no pagamento das gratificações por desempenho dos policiais civis e militares**. Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/portal/artigo?codigoNoticia=1308>>. Acesso em: 15. Set. 2016.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PERNAMBUCO. **Pacto Pela Educação**. Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/pped/pacto-pela-educacao>>. Acesso em: 11. Set. 2016.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PERNAMBUCO. **Pacto Pela Saúde**. Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/pps/pacto-pela-saude>>. Acesso em: 13. Set. 2016.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PERNAMBUCO. **Pacto Pela Vida**. Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/ppv/pacto-pela-vida>>. Acesso em: 15. Ago. 2016.

SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DE GOIÁS. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.saude.go.gov.br/>>. Acesso em: 10. Ago. 2016.

SIQUEIRA, Maria Eliza Gonçalves de. **Consultoria organizacional em reforma administrativa do Estado: o caso do Programa de Desestatização do Estado de Pernambuco (1999-2000)** 180 folhas: il., fig., quadros. – Recife, 2006. p. 63-65. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufpe.br:8080/bitstream/handle/123456789/963/arquivo1307\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.ufpe.br:8080/bitstream/handle/123456789/963/arquivo1307_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 25. Ago. 2016.

SOUSA, Darcon; MACIEL, Victor M. de. **Aplicação dos princípios da administração pública gerencial no governo da Paraíba: Uma pesquisa exploratória.** In: XII Congresso de iniciação científica da Universidade Federal de Campina Grande, PIBIC/CNPq -UFCG, 2015

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Notícias STF.** Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=289678>>. Acesso em: 17. Jun. 2016.

TAVARES, Altair. **OAB recomenda não contratação de OS's na Educação em Goiás.** Disponível em: <<http://www.badiinho.com.br/index.php/oab-recomenda-nao-contratacao-de-oss-na-educacao-de-goias/>>. Acesso em: 14. Ago. 2016.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Estado, Governo e Administração pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TRIBUNA DO PLANALTO. **OSs passam por seleção mais rigorosa.** Disponível em: <<http://tribunadoplanalto.com.br/2016/06/24/oss-passam-por-selecao-mais-rigorosa/>>. Acesso em: 14. Ago. 2016.