



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

MODELO DE GESTÃO TODOS POR PERNAMBUCO: CARACTERÍSTICAS E AVANÇOS

**MAURÍCIO SERRA MOREIRA DA CRUZ
CAIO MARINI
MARINA LEMOS**



MODELO DE GESTÃO TODOS POR PERNAMBUCO: CARACTERÍSTICAS E AVANÇOS

Maurício Serra Moreira da Cruz
Caio Marini
Marina Lemos

RESUMO

Ao final de 2007 o governo do Estado de Pernambuco iniciou a construção de um novo **Modelo de Gestão**, que ficou conhecido pelo nome **Todos por Pernambuco**. A partir desta data, e a cada ano, esse Modelo vem se aprimorando, tendo se tornado, a partir de 2011, uma das referências, nacional e internacional, nas discussões sobre gestão pública, e em especial, sobre gestão para resultados aplicada na prática. Premiado por dois anos consecutivos pela ONU e, mais recentemente, pelo BID, tanto o Modelo de Gestão como um todo, quanto as políticas públicas nele inseridas, adotadas pelo governo do Estado, têm sido consideradas como um novo paradigma para a gestão eficiente, eficaz e efetiva. O presente trabalho tem por objetivo apresentar as características gerais do Modelo de Gestão implantado no Estado que se balizam na estrutura do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), e seus principais avanços. Serão apresentadas, portanto, as atividades de: i) Formulação da Estratégia, com destaque à realização dos Seminários “Todos por Pernambuco”, que se constituem um espaço de diálogo com a sociedade e à construção do Mapa da Estratégia do governo; ii) alinhamento entre Orçamento e Estratégia, alcançado em dois momentos distintos, na formulação da estratégia (definição das metas prioritárias do governo), e durante sua execução e monitoramento; iii) Monitoramento das ações de governo, que possibilitaram um aumento na capacidade de execução e entrega do Estado; e iv) Avaliação dos Resultados, que promove a melhoria contínua e correção de rumos, retroalimentando o Modelo de Gestão. Especialmente, será retratado o modelo de monitoramento e avaliação das políticas públicas implementadas por meio do Pacto pela Vida, em 2007, e dos Pactos pela Educação e pela Saúde, adotados alguns anos depois, a partir da experiência exitosa do Pacto pela Vida. Tais políticas merecem destaque dentre as ações do governo e vêm ganhando reconhecimento internacionalmente. Na conclusão, apresentam-se alguns avanços importantes que têm permitido a institucionalização do Modelo de Gestão, dentre eles sua formalização por meio da Lei Complementar estadual nº141 e a criação das carreiras de analistas do Estado. São apresentados também, através da leitura de indicadores, alguns dos principais resultados alcançados na melhoria da qualidade de vida da sociedade pernambucana nos últimos anos, exemplos claros da importância da boa gestão pública para a consecução desses resultados e da eficácia do Modelo Todos por Pernambuco na transformação da realidade socioeconômica do Estado, tais como: melhoria do IDEPE e IDEB nos últimos anos, aumento das escolas de referência no Estado, diminuição da taxa de homicídios, diminuição da mortalidade infantil, aumento do número de leitos de UTI, grande atração de capital externo ao governo para investimentos no Estado, queda da taxa de desocupação, dentre tantos outros.



1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe apresentar o Modelo de Gestão **Todos por Pernambuco** implementado pela atual gestão, desde 2008, com referência a suas características principais e resultados alcançados nos últimos tempos.

No entanto, é importante destacar alguns fatos que antecederam esse momento histórico, e tiveram sua importância para a promoção da mudança que Pernambuco viria experimentar. Nos anos de 1999 a 2006, o então governador do Estado¹, motivado pelo clima de reforma que se respirava na esfera federal, com o Plano Diretor de Reforma do Estado e instituição do MARE², iniciou um movimento similar que visava, primordialmente realizar uma reforma institucional – com um modelo organizacional mais enxuto para administração pública estadual, a modernização do Estado, a gestão de pessoas e o reajuste fiscal. (CRUZ, 2006; 2013)

Em especial, o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – Progestão, adotado nesse período, lançou as bases para a gestão voltada para resultados. Com definição de estratégias setoriais, o projeto tinha por finalidade promover a modernização gerencial das instituições públicas através da elaboração de planos estratégicos para os órgãos da administração, traçando objetivos, metas, indicadores, definindo a sistemática de monitoramento de seus resultados, e formalizando-os em contratos de gestão.

Não obstante os evidentes avanços que o Estado vinha apresentando, é relevante dizer que ainda se carecia de uma visão estratégica que alinhasse as diversas ações experimentadas. O elo entre essas iniciativas seria construído a partir de 2007, quando o novo governo se propôs a estabelecer uma estratégia central, que envolvesse e orientasse todo o corpo da administração pública estadual.

O Programa “Um Novo Pernambuco” (2007-2010) tinha como uma de suas premissas promover no Estado uma Gestão Democrática e Regionalizada, que aportasse um novo modo de governar, possibilitando que o processo de

¹ O governo do Estado de Pernambuco entre os anos de 1999 e março de 2006 foi presidido por Jarbas Vasconcellos, tendo sido substituído pelo vice-governador Mendonça Filho nos últimos meses de mandato, quando se candidatou ao senado.

² Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995 – 1998).



planejamento e escolha das prioridades fosse ao mesmo tempo democrático – orientado para atender aos interesses da maioria dos pernambucanos e organizado de forma participativa no processo decisório que define as políticas públicas estaduais - e regionalizado – organizado com o intuito claro de considerar e valorizar a diversidade que marca a realidade estadual, combatendo o desequilíbrio e promovendo o desenvolvimento em todo o Estado, especialmente olhando para o seu interior.

Atendendo a essa premissa, o trabalho iniciado em 2007 foi muito além do estabelecimento da estratégia central de governo, avançando de tal modo a se construir, pela primeira vez na história do Estado, um modelo integrado de gestão, envolvendo toda a sua administração, reconhecidamente, o modelo “Todos por Pernambuco”.

2 OBJETIVOS

Este documento tem por objetivo realizar uma breve exposição das principais características do modelo de Gestão “Todos por Pernambuco”, em especial, o que no governo se denominou “Ciclo de Gestão de Políticas Públicas” – que envolve a formulação da estratégia de governo, sua implementação, as atividades de monitoramento e de avaliação, e que tem possibilitado o alcance de resultados positivos no Estado.

Também será apresentada uma especificidade do monitoramento e avaliação dos objetivos estratégicos das áreas de Segurança, Educação e Saúde, que se configuraram sob a forma de “Pactos”, firmados entre diversos atores do Estado, e têm se constituído como exemplos de políticas públicas integradoras, eficientes, eficazes e efetivas.

Por fim, alguns resultados das ações de governo são apresentados, dando destaque aos ganhos gerados para a sociedade pernambucana.



3 METODOLOGIA

Com a sua criação, a partir da extinção da SARE (Secretaria de Administração e Reforma do Estado) e da SEPLAN, em 2007, a atual Secretaria de Planejamento e Gestão³ simbolizou a relevância que o Governo daria aos três pilares que a sustentam: planejamento, orçamento e gestão. Essa secretaria assumiu a responsabilidade pela construção do Plano Plurianual (PPA), elaboração do Orçamento (LOA) e sua execução, por viabilizar um planejamento de médio-longo prazo, que refletisse a estratégia central do governo, e ainda, por construir um modelo que permitisse gerir a máquina pública estadual, envolvendo todos os seus atores e aumentasse a governança sob ele.

O modelo de gestão de Pernambuco, pensado e elaborado no primeiro ano de governo, surgiu, portanto, da necessidade eminente que se apresentava: era preciso ampliar as capacidades de gestão do Estado, e, em especial, de entregar resultados à sociedade. Com esse desafio, a equipe da SEPLAG trouxe para o debate da construção do novo modelo as ferramentas da gestão por resultados, as boas práticas gerenciais utilizadas na iniciativa privada, as experiências vividas com a construção de planejamentos estratégicos nos órgãos públicos, as experiências exitosas de outros estados e empresas, colhidas nas visitas técnicas realizadas (*benchmarking*)⁴.

Num esforço adicional, a equipe se concentrou na busca de referenciais metodológicos na literatura especializada no campo da administração, a fim de desenvolver as rotinas e os instrumentos a serem aplicados em cada fase do Modelo (CRUZ, 2013). Segundo o autor, uma das conclusões do estudo realizado,

³ A Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) foi criada no início de 2007, pelo governo de Eduardo Campos, substituindo a Secretaria de Administração e Reforma do Estado (SARE), presente no governo anterior. Junto a ela foi também criada a Secretaria de Administração do Estado (SAD). Enquanto a SAD é dedicada exclusivamente às funções administrativas (gestão de pessoal, infraestrutura, compras, licitações, patrimônio, etc), a SEPLAG assume a função de gestão estratégica, incluindo planejamento, orçamento e coordenação do novo modelo de gestão.

⁴ Algumas das visitas realizadas pelos profissionais da SEPLAG a outros atores, estatais ou não, que implementaram no país Modelos de Gestão exitosos foram: os governos de Minas Gerais e do Ceará, as Prefeituras Municipais de Curitiba e Porto Alegre e empresas privadas (Açominas, Symnetics, Companhia Vale do Rio Doce e INDG). Adicionalmente, foram analisadas criticamente as experiências até então operacionalizadas em Pernambuco pelo Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – Progestão.(CRUZ,2013)



foi a percepção de que a base conceitual do ciclo PDCA⁵ estava presente em diversos casos analisados. Portanto, também serviria de base para o Modelo de Pernambuco que, inspirando nos seus passos, elaborou o Ciclo de Gestão de Políticas Públicas (figura 1), contemplando as etapas de: Formulação (P – Planejar), Implementação (D – Executar), Monitoramento (C – Checar) e Avaliação (A – Agir).



Figura 1. O Ciclo de Gestão de Políticas Públicas do governo do Estado de Pernambuco

Ao longo dessa construção, tinha-se por premissa dada, a necessidade de se chegar a um modelo que viabilizasse uma gestão democrática e regionalizada. Portanto, uma compreensão comum que se tinha foi de que o ciclo de gestão, tal como uma cadeia de valor⁶, deveria ter a sociedade como origem e destino. Isto é, nas etapas que dão início e fim ao ciclo devem estar presente o cidadão, garantindo sua ausculta na identificação de demandas e expectativas de todas as partes do Estado, mas também, garantindo que quando do seu encerramento, o ciclo de gestão tenha criado valor público e apresente seus resultados aos principais beneficiários.

A figura a seguir apresenta os grandes blocos que compõe o Modelo de Gestão:

⁵ O ciclo do PDCA tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, dividindo-a em quatro principais passos: P – Planejar; D – Executar; C – Checar; e A – Agir. Para cada um desses passos, o Ciclo PDCA recomenda que rotinas específicas sejam estabelecidas e implantadas em sequência pela Organização, visando sua melhoria contínua.

⁶ Cadeia de valor é um conceito do campo da administração cujo significado representaria o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores até a fase de distribuição final do produto (venda), envolvendo todos os ciclos de produção. Portanto, com etapas definidas de início, meio e fim de um ciclo produtivo.



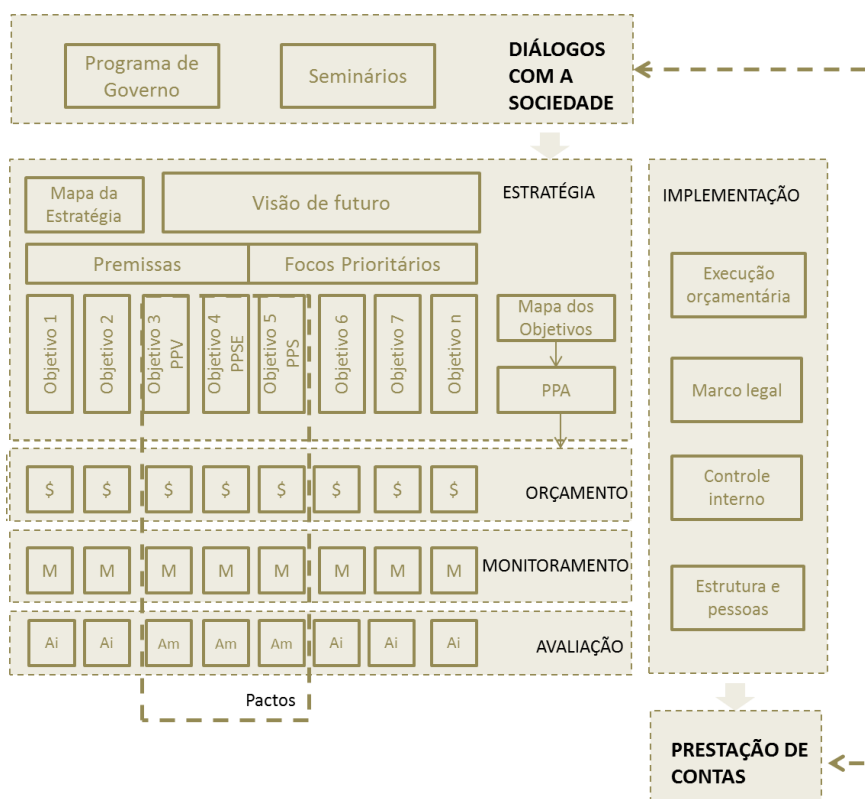


Figura 2. Modelo de Gestão "Todos por Pernambuco"
 Fonte: MARINI, Caio... et al. 2014 (no prelo)

Segundo os autores (Marini, 2014), que em seu trabalho apresentam a história de construção do modelo e descrevem suas características principais, o primeiro bloco reforça o princípio básico do Modelo de Gestão do Estado: a necessidade de compreender o seu contexto institucional, a partir da identificação de expectativas dos diversos atores envolvidos. Isto se dá por meio do **diálogo com a sociedade** expresso em dois instrumentos principais: o Programa de Governo e os Seminários Regionais. O segundo componente trata da elaboração da **estratégia** central de governo que orienta a elaboração do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anual (LOA). Faz parte da estratégia do governo primar pela seletividade e foco. Ambos estão expressos nos objetivos qualificados **Pactos** (no caso da estratégia atual de Pernambuco estabelecidos nas áreas de segurança, saúde e educação) que serão gerenciados de maneira intensiva e diferenciada. O próximo bloco refere-se aos desafios de elaboração do **orçamento**, que deve expressar a decisão governamental sobre a alocação (e realocação) dos recursos financeiros.

Em seguida, o processo inclui a sistemática de monitoramento e avaliação, enfatizando a sua importância para a efetiva implementação da estratégia, uma vez que permite acompanhar os esforços realizados e a evolução dos resultados, e, ao mesmo tempo, tomar medidas de correção e redirecionamento. Por fim, a **implementação** é o componente transversal do modelo, são as ações, ferramentas e recursos (marcos legais, sistemas de controle interno, otimização de processos, adequação da estrutura, gestão de pessoas) que irão fazer a estratégia acontecer, promovendo o alinhamento de toda a administração pública com as prioridades estabelecidas no planejamento do governo. O último componente, por sua vez, implica nos mecanismos de **prestação de contas** à sociedade sobre os resultados obtidos.

Em especial, nos próximos parágrafos, serão apresentados, de forma objetiva, as principais características dos blocos da Formulação da Estratégia, Orçamento, Monitoramento e Avaliação⁷.

3.1 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia inicia com a elaboração de um Programa de Governo, com propostas consistentes que nortearão, de fato, as políticas públicas estaduais. Ainda em 2006, com o intuito de dar forma ao seu Programa de Governo para a campanha eleitoral, Eduardo Campos fez o primeiro movimento de escuta à sociedade. Reuniu-se com diversos representantes dos segmentos da sociedade pernambucana (empresários, trabalhadores, acadêmicos, sociedade civil organizada), buscando identificar os principais problemas do Estado. Com o material coletado, o Programa de Governo “Um Novo Pernambuco” já apresentava a visão de futuro do Estado (realidade que o governo pretendia alcançar ao final dos quatro anos), as premissas do governo (princípios que norteariam as suas ações durante este período), os focos prioritários (alvos principais da atuação do governo) e os eixos estruturantes (principais temáticas a serem desenvolvidas)⁸.

⁷ Os blocos da Estratégia (Formulação), Orçamento (Implementação), Monitoramento e Avaliação fazem parte do Ciclo de Gestão de Políticas Públicas do Estado de Pernambuco.

⁸ Componentes do Mapa da Estratégia 1º mandato. **Visão de futuro:** “Desenvolvimento social equilibrado e melhoria das condições de vida do povo pernambucano”; **Premissa:** “Transparência na gestão e controle social da ação de governo”; **Focos prioritários:** “extratos mais vulneráveis da



Nos primeiros meses de 2007, o governo realizou diversas consultas junto às secretarias de Estado para definir ações prioritárias que, orientadas pelo Programa de governo, visassem à melhoria da qualidade de vida da população, a fim de elaborar um Plano de Ação para o primeiro ano de mandato. Muitas propostas foram recebidas e, após análise da SEPLAG de viabilidade orçamentária e do tempo de execução (a prioridade é que fossem de curto-médio prazo e de baixo investimento), o Governador priorizou 294 ações para serem iniciadas ainda em 2007, sendo selecionadas 100 para serem iniciadas de imediato, que formaram o primeiro Plano de Ação do Governo.

Cumprindo com a premissa de se ter uma Gestão Democrática e Regionalizada, o segundo momento de escuta à sociedade, após vencer as eleições, em 2007, foi de criar e disseminar em todo o Estado a marca do governo “Todos por Pernambuco”. Nesta atividade foram elaborados Cadernos de Avaliação e Propostas que, de forma simples e direta, solicitavam à população uma avaliação sobre os serviços prestados pelo Governo, em nível regional, tanto no aspecto quantitativo (presença do governo na prestação dos serviços públicos), quanto no aspecto qualitativo (qualidade dos serviços públicos). Mais de cinco mil cadernos foram distribuídos pelo Estado, na região metropolitana e nos interiores.

Após este momento de avaliação e diagnóstico, a terceira iniciativa de participação da sociedade se deu com a realização dos Seminários Regionais. Essa atividade ocorreu nas 12 regiões de desenvolvimento⁹ do Estado, durante os meses de maio e junho e contaram com, aproximadamente, 5 mil participantes e mais de 2 mil contribuições.

A ausculta regional, deste ano de 2007, foi organizada para um dia de duração (manhã e tarde) em cada Região de Desenvolvimento, para o qual foi

população & interiorização do desenvolvimento”; **Eixos Estruturantes:** “Bases adequadas para o desenvolvimento da cidadania e igualdade de oportunidades; Equilíbrio regional com geração de conhecimento e responsabilidade ambiental; Dotação universalizada e moderna de bens e serviços de infraestrutura; Governo focado no atendimento e às demandas do cidadão, com responsabilidade financeira – Equilíbrio Fiscal Dinâmico”

⁹ As 12 Regiões de Desenvolvimento (RD) são: Agreste Setentrional, Agreste Central, Mata Norte, Mata Sul, Metropolitana, Sertão do Moxotó, Sertão Central, Agreste Meridional, Sertão do Araripe, Sertão do Pajeú, Itaparica e Sertão do São Francisco.



realizado um intenso trabalho de divulgação prévia junto à sociedade civil¹⁰. Nesses encontros, para os quais era livremente franqueada a presença da população, a parte da manhã era dedicada à apresentação dos principais projetos do Governo previstos para implementação, no próximo quadriênio, naquela Região. Na parte da tarde, esses projetos eram debatidos pela plenária, que eventualmente sugeria ajustes ou correções de rumo.

Cabe aqui, fazer uma breve digressão para apresentar o formato da segunda versão dos Seminários, realizada após as eleições de 2010, com a continuidade de Eduardo Campos no governo do Estado. Na recepção desta atividade, a população se credenciava e optava pela sala temática de sua preferência, na qual iria participar: Saúde, Educação, Segurança, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social e Infraestrutura. O evento se organizou em dois momentos distintos. Na parte da manhã, as seis salas temáticas foram preenchidas com a população local e coordenadas pelos secretários do Estado. Cada secretário, especialista em uma temática, com o apoio de uma analista da SEPLAG, apresentou o diagnóstico da região com a proposição de algumas ações provenientes do Programa de Governo. Estas propostas foram discutidas ao longo de toda manhã, somadas às novas apresentadas e votadas pelos participantes da sala, sendo todas elas consolidadas na forma de um resumo, no final deste período, em pontos principais a serem apresentados no próximo turno. Foram eleitos, na ocasião, três representantes da sala para exporem suas impressões e contribuições para o tema, na plenária (período da tarde).

Durante a tarde, o governador presidia a atividade com a presença de todo o secretariado do Estado. Na ocasião foram apresentados e debatidos os resumos de cada uma das salas temáticas.

A segunda rodada dos Seminários, ocorrida de março a maio de 2011, contou com a participação de aproximadamente 13 mil participantes e 26 mil contribuições foram recebidas por toda a população¹¹.

¹⁰ Mais informações sobre a Formulação da Estratégia e os Seminários Regionais estão disponíveis no Caderno de Boas Práticas de Gestão do Estado de Pernambuco – volume I – Formulação da Estratégia, 2014.

¹¹ Os Cadernos de Avaliação e Propostas também foram utilizados durante a segunda versão dos Seminários Regionais, tendo sido distribuídos no credenciamento do evento, de forma que todos



Agregando todos esses insumos, foi possível elaborar o Plano Plurianual (PPA) dos próximos quadriênios (2008-2011) já considerando a contribuição direta da Sociedade.

Realizada essa tarefa, foi possível retomar outro direcionamento apontado pelo governo à SEPLAG, o de desenhar um Modelo de Gestão que, aplicado em toda a máquina pública, desse governança ao gestor principal.

Tal tarefa implicava em seguir premissas colocadas como fundamentais para esse novo Modelo, tais como: i) Inverter a lógica de planejamento até então vigente na máquina pública, que se baseava em planos estratégicos desenvolvidos isoladamente pelos órgãos e depois agrupados, passando a considerar uma Estratégia única, estruturada pelo Governo Central e desdobrada a todos os Órgãos do Estado; ii) Reaproximar Planejamento e Orçamento, fazendo com que a Gestão Financeira passasse a ser alinhada com a estratégia, interligando dinamicamente os instrumentos formais de planejamento (PPA, LDO, LOA e Planos Estratégicos), que antes não guardavam sintonia; e iii) Instituir o Ciclo de Gestão de Políticas Públicas: processo composto pelas etapas Planejar / Executar / Avaliar / Replanejar, definindo rotinas a serem operacionalizadas em cada fase do Ciclo, envolvendo toda a máquina pública.

A construção de uma agenda estratégica que incorporasse o conjunto de expectativas dos diversos atores do Estado se deu através do trabalho realizado pela SEPLAG, na elaboração de um Mapa Estratégico, baseado na metodologia do *BalanceScorecard*¹². A partir da visão de futuro, das premissas e dos eixos estruturantes apresentados no Programa de Governo (2006), a SEPLAG analisou o Programa de Governo e os temas propostos nas contribuições da população durante

pudessem fazer a avaliação da prestação dos serviços oferecidos pelo Estado e registrar suas propostas de melhoria para a cidade e/ou região.

¹² O *Balanced Scorecard* foi criado por Kaplan e Norton em 1992 para a iniciativa privada, buscando desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional baseado não apenas na execução do orçamento financeiro das empresas, mas sim, pela avaliação também dos ativos intangíveis (pessoas, sistemas informacionais e processos de trabalho, aprendizagem e crescimento, etc). Para apresentar a estratégia organizacional, a metodologia sugere o Mapa Estratégico como instrumento eficaz para sua tradução, visto que este instrumento cumpre as funções de: a) explicitador (ao apresentar pictoricamente o mapeamento claro das relações causa x efeito entre as ações a serem executadas); b) divulgador (ao ser simples e conciso); e c) mobilizador (ao facilitar a interligação de pessoas, processos, tecnologias e culturas em torno de Objetivos).



os Seminários e propôs, através do desenho de um Mapa da Estratégia para o Governo, um conjunto inicial de áreas de atuação prioritárias e os respectivos resultados a serem alcançados (objetivos estratégicos), material que foi discutido e validado pelo governador e seus secretários em uma reunião de pactuação.

Validados e pactuados os Objetivos Estratégicos do Governo, a SEPLAG, utilizando a ferramenta do marco-lógico¹³, iniciou um trabalho intenso de desdobrar esses Objetivos em Ações, propondo Iniciativas (ou Metas Prioritárias) que poderiam contribuir para o alcance dos Resultados definidos para cada área, bem como os órgãos responsáveis por sua execução, esboçando um mapa para cada Objetivo Estratégico. As Metas Prioritárias propostas pela SEPLAG advinham também do Plano de Ação para o primeiro ano de mandato e dos Seminários Regionais. O esboço inicial dos Mapas da Estratégia dos Objetivos Estratégicos foi discutido e validado em reuniões de pactuação entre governador e secretariado e, a partir desse processo, foi definido um conjunto de 446 Metas Prioritárias a serem implementadas e monitoradas pelo Governo. Este novo instrumento estratégico, cujo processo de construção se repete anualmente, define as prioridades do governo para cada exercício, sendo um fator-chave para a vinculação de fato entre Estratégia de Governo, arquitetura do Plano Plurianual (PPA) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

A partir de todas as iniciativas tomadas, fica evidente que o Estado adotou um novo modelo para a formulação da estratégia. “O processo de formulação (...) passa a ser feito a partir de dois movimentos principais: o primeiro, de “fora para dentro”, trazendo para o interior do governo, as contribuições da sociedade; e, em seguida, o movimento “top-down” em que as prioridades estratégicas do governo são definidas, pelo nível hierárquico superior, servindo de orientação para o funcionamento de todas as Secretarias do Estado.” (Marini, 2014)

¹³ O Marco Lógico, ou “*Logical Framework*” é uma estrutura lógica desenvolvida pelo Departamento de Defesa norte-americano, no final dos anos 60, sendo atualmente adotado e utilizado pela maioria dos organismos multilaterais e bilaterais de Cooperação Internacional. O marco lógico é uma ferramenta que facilita o processo de conceituação, desenho, execução e avaliação de projetos. Pode ser utilizado em todas as etapas de preparação do projeto: programação, identificação, orientação, análise, revisão, execução e avaliação.



3.2 Implementação da Estratégia - Orçamento

A primeira iniciativa que merece destaque nesta área foi o alinhamento entre orçamento e planejamento. Tal medida se dá em dois momentos principais: o primeiro durante a formulação da estratégia, e o segundo, durante sua execução e monitoramento.

a. Alinhamento na formulação da estratégia:

A reaproximação entre planejamento e orçamento foi definitivamente obtida com o desdobramento dos objetivos estratégicos em mapas próprios, ou seja, com a construção dos Mapas da Estratégia dos Objetivos Estratégicos (apresentado no item 3.1). Tais mapas assinalam para um determinado objetivo estratégico, as metas prioritárias a serem executadas, a secretaria executante e o orçamento previsto para a ação.

No aprimoramento deste trabalho, a partir do segundo mandato, em 2011, a arquitetura do PPA também passou a ser desenhada em conformidade com o Mapa da Estratégia: os elementos tradicionais da arquitetura do PPA (Função, Subfunção, Programa, Ação e Subação) foram alinhados às categorias da arquitetura estratégica, na correlação ilustrada na figura abaixo:



Figura 3. Alinhamento Mapa da Estratégia do Objetivo Estratégico e PPA/LOA – adaptado pelo autor



b. Alinhamento na execução e monitoramento da estratégia:

O alinhamento do orçamento com a estratégia, na sua fase de execução ocorre novamente, em dois momentos distintos: nas reuniões de repactuação das metas prioritárias do governo (que ocorrem anualmente) e durante as reuniões de monitoramento.

Nas reuniões anuais de pactuação de cada Objetivo Estratégico, a partir de um conjunto de Metas sugeridas pela SEPLAG, o Governador e os Secretários envolvidos na execução de cada Objetivo pactuam as Metas Prioritárias que deverão ser perseguidas a cada ano. Com essas metas repactuadas, há o aporte, pela SEPLAG, do recurso orçamentário necessário à sua execução e iniciam-se as reuniões de monitoramento.

Durante estas reuniões, ao longo do ano, é possível realizar ajustes na estratégia do Governo a partir do acompanhamento das metas prioritárias: essas podem ser concluídas, modificadas, ou mesmo complementadas por outras novas Metas que forem propostas. Dessa forma, abre-se a possibilidade de se fazer remanejamento no orçamento, para realocação de recursos destinados a execução das prioridades.

Após as reuniões de monitoramento, uma ata com as decisões tomadas e alterações autorizadas segue para o responsável pela alocação de recursos financeiros no sistema informacional da SEPLAG (e-fisco) que dá procedência às atualizações necessárias do orçamento. Cabe ressaltar que esse avanço só foi possível (ou, ao menos, foi acelerado) pela construção do sistema e-fisco, que desde 2008, passou a garantir que o recurso financeiro fosse alocado efetivamente nas metas prioritárias do governo¹⁴.

¹⁴ No final dos anos 90, a então Secretaria de Planejamento do Estado (SEPLAN) iniciou o desenvolvimento do e-fisco, sistema informacional que traria agilidade as atividades do orçamento e sua gestão para um ambiente único e integrado permitindo, num a elaboração do PPA, a elaboração e execução do Orçamento. Esta mudança foi um dos fatores chaves que proporcionaram o aperfeiçoamento e inovação, na área, nos anos seguintes. Cabe ressaltar que até 2012, coexistiram, na maior parte dos estados e no governo federal, diferentes sistemas para cuidar destas atividades.



A criação e adoção dos cenários fiscais, nos últimos anos, representaram também um grande avanço para o Orçamento no Estado, pois significaram seu aprimoramento como uma ferramenta para a gestão. Os cenários fiscais aperfeiçoaram a previsão de gastos e receitas do Estado, permitindo simulações a partir de suposições acerca de determinadas variáveis, gerando, como consequência, cenários alternativos que fornecem uma visão fiscal futura, trazendo insumo para a priorização das ações e dando suporte ao processo de tomada de decisão.

3.3 Monitoramento

O Estado adotou uma sistemática de monitoramento que permitiu atestar o desempenho de cada meta prioritária do governo, analisar os avanços em relação aos resultados estabelecidos e discernir quanto à necessidade de ajustes. Desde maio de 2008, esta nova sistemática que implica na realização de reuniões semanais, sob a liderança do governador e com a presença dos secretários, passou a ocorrer, sempre às terças feiras, onde um objetivo é analisado na parte da manhã e outra à tarde, de modo que a cada seis semanas (considerando o Mapa da Estratégia de 2011, composto de 12 objetivos estratégicos), completa-se o ciclo de monitoramento.

Para que as reuniões de monitoramento pudessem ser realizadas com qualidade e efetividade, é necessário esclarecer que cada meta prioritária foi detalhada em um Plano Operativo¹⁵, construído entre a Secretaria executante da meta com o apoio dos analistas da SEPLAG. O Plano Operativo contém todas as etapas para a execução do projeto com a duração e orçamentos previstos e indicação do responsável. As principais etapas que compõem o plano operativo das metas serão monitoradas ao longo das reuniões, apresentando os indicadores de

¹⁵ Um terceiro referencial que aportou conhecimento ao modelo foi a Gestão para Resultados, em especial, a visão de se estruturar suas ferramentas. A partir do *5w2H*, as equipes da SEPLAG auxiliam as Secretarias Executantes a preparar o Plano de Ação da Meta Prioritária, denominado Plano Operativo. Os Planos Operativos são, propriamente dito, o detalhamento das metas prioritárias em um nível de atividades e recursos, com definição de responsáveis e prazos, a partir da resposta às cinco perguntas (*5W2H*): o quê (*what*), por quê (*why*), quando (*when*), quem (*who*), onde (*where*), como (*how*) e valor do investimento (*how much*).



execução física e financeira. É interessante esclarecer que as reuniões tem caráter deliberativo. Sua dinâmica prevê apresentações por parte dos secretários da situação de suas respectivas metas e, sempre que pertinente, são buscadas soluções para recuperação de eventuais atrasos. No caso de obstáculos para sua realização serem identificados, decisões são tomadas tempestivamente com a respectiva definição da ação corretiva e do responsável.

A Secretaria de Planejamento e Gestão assume um papel fundamental nesta atividade. Organizados, geralmente, em duplas, os analistas dividem entre si as Metas Prioritárias a serem acompanhadas nas secretarias do Estado em cada Objetivo Estratégico, cumprindo um calendário semanal de visitação e monitoramento presencial. Tal acompanhamento certamente é um dos fatores-chave para que as reuniões de monitoramento tenham êxito na gestão do Estado.

Desde 2009, parte das Metas Prioritárias (notadamente obras mais importantes) passaram a ser acompanhadas através da metodologia do Project Management Body of Knowledge - PMBOK, com a montagem de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)¹⁶ na SEPLAG. Nesse Escritório a SEPLAG acompanha semanalmente, de forma mais detalhada e intensiva, as grandes obras de infraestrutura realizadas no Estado.¹⁷

Uma ferramenta que possibilitou inovação e avanços na dinâmica do monitoramento em Pernambuco foi o Painel de Controle das Ações Estratégicas de Governo, um sistema de informática desenvolvido especificamente para dar suporte a esse processo no ambiente web, apresentando *online* e em tempo real todas as informações de acompanhamento físico e financeiro das metas prioritárias, seguindo as práticas de “gestão à vista”.

¹⁶ O Escritório de Gestão de Projetos (EGP) utiliza como referência o modelo de gestão de projetos do *Project Management Institute* (PMI), utilizando a ferramenta do *MS Project*.

¹⁷ Os analistas do EGP realizam reuniões semanais com as equipes das secretarias do Estado, fazendo o levantamento do status do projeto, a análise dos riscos e dos pontos relevantes, o acompanhamento das contramedidas, disponibilizando essas informações para os atores envolvidos. As reuniões semanais ocorrem com os gerentes dos projetos de infraestrutura das secretarias do Estado e com a construtora responsável pela obra, em conjunto, quando monitoram a evolução do projeto. Em um segundo momento, na mesma semana, o gerente de projeto, com o apoio do EGP, deve apresentar um relatório do andamento da obra para o secretário da área. Todo esse material será apresentado nas reuniões de monitoramento, junto às demais metas prioritárias do objetivo estratégico em análise.



No processo de monitoramento do Modelo de Gestão Todos por Pernambuco, é papel dos analistas da SEPLAG:

a. Antes das reuniões de monitoramento

Na semana anterior à reunião de monitoramento de um objetivo estratégico, a equipe da SEPLAG participa das reuniões internas de monitoramento conduzidas pelas secretarias do Estado, atuando como facilitadora dessas reuniões, nas quais as metas prioritárias relacionadas a tal objetivo são analisadas, verificando se as atividades estão em dia, atrasadas, se foram finalizadas ou se existem outras observações relevantes. Neste momento são identificadas as ações corretivas a serem tomadas para execução das metas prioritárias, sinalizando o que será feito, quando será feito e quem será o responsável, de modo que, na reunião de monitoramento do objetivo estratégico com o Governador, quando o andamento da meta prioritária será apresentado, no caso de problemas com algum projeto, de imediato a ação corretiva também seja apresentada.

Durante as visitas às secretarias de Estado, as informações coletadas e discutidas com as equipes são validadas sempre com o secretário da área. Após esse momento, a SEPLAG faz as atualizações no Painel de Controle, que se tornam visíveis em tempo real a todos os atores que estarão presentes na reunião de monitoramento, na semana seguinte, de forma que todos conheçam desde já, e previamente, o material a ser apresentado e analisado na ocasião, aí incluído o registro fotográfico das ações de execução das metas prioritárias.

b. Durante as reuniões de monitoramento

Durante as reuniões, a apresentação de cada meta prioritária é feita pelo secretário responsável, que dá detalhes aos presentes sobre a sua execução físico-financeira, complementando as informações já disponibilizadas via Painel de Controle.

Estão presentes em todos esses encontros, além do Governador, do Vice-Governador e de todos os Secretários de Estado envolvidos com a realização das Metas Prioritárias de cada objetivo Estratégico, os Secretários do Núcleo de Gestão do Governo (Fazenda, Planejamento e Gestão, Controladoria, Procuradoria, Administração, Casa Civil e Chefia de Gabinete), o que torna mais ágil o processo decisório.



Os analistas da SEPLAG, no momento desta atividade, vão redigindo uma ata com as principais decisões e encaminhamentos da reunião.

c. Após as reuniões de monitoramento

Após a reunião de monitoramento, uma cópia da ata elaborada ao longo da reunião segue para todas as Secretarias que presentes na atividade, a fim de que possam tomar as providências acordadas. Tais atas de encaminhamento assumem um papel fundamental na gestão da estratégia do governo, uma vez que, além de servir como Termo de Repactuação ou Termo de Compromisso entre Governador e Secretários, assinala o que deverá ser realizado pelos presentes para remover obstáculos encontrados, com a indicação do responsável e prazo para sua realização, a fim de mitigar, de fato, o que possa estar impedindo o alcance das metas prioritárias.

Se, ao longo da reunião, ocorrer mudanças e repactuação das metas prioritárias, ou seja, elas serem descontinuadas, alteradas ou “despriorizadas”, ou mesmo novas metas serem criadas, é necessário tomar duas medidas fundamentais que devem constar na ata como encaminhamentos:

- Comunicar a Secretaria Executiva de Orçamento e Captação de Recursos (SEPOC) para ajuste dos recursos financeiros destinados à meta prioritária; e
- Adequar o Plano Operativo (no caso de repactuação da meta) ou elaboração de um novo Plano Operativo (no caso de inclusão de metas).

A fim de dar um panorama do volume dos números do monitoramento e dimensão da importância dessa prática de gestão, apresenta-se que, no primeiro ano de monitoramento, em 2008, 446 metas prioritárias foram acompanhadas. Em 2012 esse número chegou a aproximadamente 750, e em 2013, a 355. A cada ano, cerca de 148 horas do governador são dedicadas às reuniões de monitoramento dos objetivos estratégicos e de suas metas prioritárias. Somente no ano de 2013, 1.150 encaminhamentos foram feitos ao longo das reuniões.



Por fim, em 2012, como consequência do amadurecimento do processo de monitoramento, foram criadas e começaram a funcionar as Câmaras de Monitoramento, uma nova instância de acompanhamento mensal de gargalos recorrentes identificados durante as reuniões, com a função deliberativa para a remoção dos mesmos.¹⁸

3.4 Avaliação

Formalmente, no Modelo Todos por Pernambuco, a avaliação da eficácia e efetividade da estratégia e de suas ações se dá por meio da aferição de um conjunto de 77 indicadores representativos, referenciais de cada um dos objetivos do Mapa da Estratégia.

O processo cumpre três ciclos distintos: o Anual, o Quadrimestral e o Bimestral.

A avaliação anual dos resultados de governo é documentada no Relatório de Ações do Governo que, além do relato das principais iniciativas operacionalizadas no ano em cada Objetivo Estratégico, realizado com base no monitoramento das Metas Prioritárias, demonstra, através de gráficos, os principais resultados e impactos auferidos no ano em cada um dos objetivos estratégicos, medidos através de indicadores econômicos e sociais¹⁹. Esse relatório é remetido oficialmente ao Presidente da Assembleia Legislativa, quando do início dos trabalhos daquela Casa, sendo também publicizado à população através da internet.

Quadrimestralmente, e nos mesmos moldes do Relatório Anual, é elaborado o Relatório de Gestão Social, apresentando, através da mensuração de indicadores, a avaliação dos resultados das ações do Governo nas áreas de

¹⁸ Nas Câmaras de Monitoramento, oficialmente criadas em 2013 (Decretos nº 39744 e 39748), denominadas Câmaras Especiais de Análise Jurídica de Metas Prioritárias e de Análise Ambiental de Metas Prioritárias, são tratados os encaminhamentos dos principais entraves nas áreas, tais como: desapropriações e licenciamento ambiental.

¹⁹ O modelo dos 6Es do Desempenho (Martins e Marini, 2010), apresentam a eficiência, eficácia e efetividade como indicadores de resultado que assinalam: eficiência – é a relação entre os produtos gerados (*outputs*) e os insumos empregados na busca de melhor desempenho dos processos e atividades com relação à custo e tempo; eficácia - é compreendida como a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização); e efetividade - caracteriza-se como os impactos gerados por produtos, processos ou projetos.



Educação, Saúde, Segurança, Cidadania, Atividade Econômica, Mercado de Trabalho e Investimentos do Governo. Esse relatório também é disponibilizado à população no site do Governo.

Por fim, bimestralmente, os temas Saúde, Educação e Segurança são avaliados com a mensuração de indicadores específicos, na dinâmica do acompanhamento particular que essas áreas possuem no escopo do Modelo de Gestão.

Esses materiais são ferramentas importantes na gestão do Estado, pois além de aperfeiçoarem a boa prática de *accountability*, permitem identificar se os resultados desejados estão sendo alcançados, além de apontarem necessidades de eventuais correções de rumo, sendo insumos para as reuniões de repactuação das metas prioritárias.

3.5 Casos especiais de Monitoramento e Avaliação – Modelo Todos por Pernambuco

Cabe aqui apresentar a metodologia específica adotada, no escopo do Modelo Todos por Pernambuco, para as atividades de monitoramento e avaliação realizadas em três áreas particulares de atuação do Estado: os Pactos pela Vida, pela Saúde e pela Educação.

Desde 2007, quando uma nova política de Segurança foi implementada em Pernambuco, envolvendo a atuação conjunta e integrada de diversos atores estaduais, constituindo-se o Pacto pela Vida, foi operacionalizado o primeiro Plano Estadual de Segurança Pública do Estado. Presidido e liderado pelo Governador e coordenado pela Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG, ele é gerenciado através de um modelo integrado e transversal, onde também participam os Poderes de Polícia (militar e civil), o Corpo de Bombeiros e outras entidades externas ao Poder Executivo (Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública)²⁰ envolvidas na questão do combate à violência.

²⁰ A gestão integrada do Pacto pela Vida envolve um Comitê Gestor, coordenado pelo Secretário de Planejamento e Gestão e seis Câmaras Técnicas: Defesa Social; Administração Prisional; Articulação do Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria; Prevenção Social; Enfrentamento ao Crack; e Enfrentamento da Violência de Gênero Contra a Mulher. As câmaras têm a responsabilidade de articular com os representantes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, as ações definidas pelo Comitê Gestor para redução da violência. (ONU, 2013. Prêmio Pacto pela vida)



Em sua gestão, o monitoramento intensivo se desenvolve de maneira diferente da que é utilizada no acompanhamento das ações do Estado em suas outras áreas de atuação. Iniciado em setembro de 2008, o monitoramento do Pacto pela Vida envolve, além do acompanhamento físico e financeiro de projetos, o monitoramento semanal, em uma sala de situação, de um conjunto de indicadores, tanto de resultado (CVLI – Taxa de Crimes Violentos Letais Intencionais por 100 mil habitantes) quanto de processo (operações policiais realizadas, armas apreendidas, etc.). Com a adoção dessa metodologia, a taxa de homicídio de 55,1 - apurada em 2006, começou a reduzir, tendo alcançado o valor de 38,7 em 2011 e 34,16 em 2013. Portanto, em sete anos, a taxa no Estado reduziu em 39,1%, possibilitando que Pernambuco fosse o único Estado da Região Nordeste a reduzir a criminalidade na última década. Na capital do Estado, Recife, a redução foi de 60,88% no mesmo período²¹.

Essa exitosa experiência se repetiria no segundo ciclo do modelo de gestão (2011-2014) nas áreas de Saúde e Educação. Nos moldes do Pacto pela Vida, os Pactos pela Saúde e pela Educação envolveram todos os atores que impactam ou são impactados pelas políticas públicas dessas áreas. Também para eles se definiram indicadores de resultados²² que são acompanhados regularmente pelos Comitês Gestores. Reuniões entre as secretarias do Estado e regionais passaram a fazer parte da rotina dessas áreas, além das reuniões regulares de monitoramento presididas pelo governador.

Para operacionalização dos Pactos foram estruturados os Núcleos de Gestão Avançada, compostos pelos analistas da SEPLAG (APOGs²³) que se estabeleceram, fisicamente, dentro das Secretarias de Defesa Social, Educação e Saúde, a fim de fazer auxiliar as Secretarias a implantar e executar esses controles.

²¹ “A redução da taxa de CVLI obtida nesse período especificamente na capital pernambucana (-35,4%) foi mais expressiva do que os resultados obtidos pelo Programa Tolerância Zero, de Nova Iorque (-8,2%) e pelo Programa Bogotá no Combate à Violência (-17,5%), também em seus quatro primeiros anos de implantação.” (ONU, 2013. Prêmio Pacto pela vida)

²² O indicador de resultado principal do Pacto pela Saúde é a Taxa de Mortalidade por Causa Evitável (TMCE), composto por aproximadamente 100 causas que, se cuidadas, reduziriam as mortes evitáveis no Estado. Por sua vez, o indicador de resultado do Pacto pela Educação é o IDEPE, nota auferida pelos alunos em Português e Matemática em avaliações anuais e semestrais externas conduzidas pelo CAED – Centro de Estudos Educacionais, vinculado à Universidade Federal de Juiz de Fora – MG, e idênticas ao IDEB, e os indicadores de processo são as avaliações bimestrais conduzidas pelos professores estaduais realizadas nessas mesmas disciplinas.

²³ Os analistas da SEPLAG, ou Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG), fazem parte da nova carreira de gestores do Estado de Pernambuco, criada em 2008, junto às carreiras das áreas de Controle Interno (ACI) e Gestão Administrativa (AGAD). Mais detalhes ver Leis Complementares 117, 118 e 119 de 2008.



4 CONCLUSÕES

Na construção do Modelo de Gestão “Todos por Pernambuco” merecem destaque duas iniciativas importantes para institucionalização do Modelo: a construção do seu arcabouço legal e a criação das três carreiras de Estado específicas para a condução de suas práticas.

A partir da promulgação da Lei Complementar 141, em setembro de 2009, foi formalmente instituído o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Neste modelo quatro áreas (sistemas) ganham destaque no seu funcionamento em rede: o Controle Social, o Planejamento e Gestão, a Gestão Administrativa e o Controle Interno. É também instituído, oficialmente, o Núcleo Integrado de Gestão que, composto primordialmente pela área-meio, assume o papel de principal responsável pela coordenação do Modelo.

Da mesma forma, ao serem criadas por Lei as carreiras de Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG), de Gestão Administrativa (AGAD) e de Controle Interno (ACI), cujos profissionais foram alocados por concurso público para assumirem o papel de “guardiões” do modelo, e para as quais foram projetados planos de capacitação continuada, fez-se uma opção pela profissionalização da gestão do Estado, dada a natureza permanente dessa mão de obra, perpassando as mudanças de governo.

Sobre os resultados aferidos a partir da implementação do **Modelo Todos por Pernambuco**, dois tipos bem distintos puderam ser observados: em primeira instância, com a adoção dessas práticas, novos paradigmas foram introduzidos na cultura organizacional do serviço público e vive-se, hoje, em Pernambuco, a revolução da gestão pública, com o comprometimento dos servidores estaduais com metas e resultados e com a adoção de modernas ferramentas gerenciais. Pernambuco passou a ser considerado um ator importante na área da gestão pública brasileira.

Por outro lado, melhorias em vários indicadores sociais e econômicos puderam ser observadas. Tais resultados estão disponíveis tanto nas fontes internas quanto externas ao governo, e são reconhecidos em diversos estudos de referência (premiação da Organização das Nações Unidas, 2012 e 2013; premiação do Banco



Interamericano de Desenvolvimento, 2013, etc). Podemos exemplificar alguns dos ganhos experimentados desde a implantação do Modelo:²⁴ o número de escolas técnicas aumentou de 6 para 26, distribuídas em 23 municípios do Estado, atendendo a mais de 85 mil alunos de ensino médio matriculados na rede integral de ensino, quantidade 10 vezes maior do que a média nacional. Pernambuco consolidou a Educação Integral e Semi-integral, partindo de 13 para 260 escolas de referência. Nesse período, a média do Índice de Educação de Pernambuco (IDEPE) aumentou 30,8%, e foi observada redução de 65% na evasão escolar.

No trabalho de enfrentamento e combate a criminalidade, nesse período o Estado reduziu em 39,1% sua taxa de CVLI, mais de 12 mil profissionais complementaram o quadro de efetivos do Estado, e o Pacto pela Vida, por dois anos consecutivos, foi premiado por organismos internacionais.

No que tange à saúde, nesse período Pernambuco reduziu em 47,5% a mortalidade infantil, aumentou em 368% o número de leitos de UTI e ofertou mais 2,5 milhões de novas consultas, 2,2 milhões de procedimentos diagnósticos e 11,8 mil procedimentos cirúrgicos à população.

Entre 2000-2010, pelos dados do último censo, houve um aumento de 24% no Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) no Estado. Pela mesma fonte, também se destaca a redução de 45% na proporção da população em situação de extrema pobreza. Foi registrado, nesse período, um aumento de 650% nos recursos destinados à fruição da cultura, bem como o atendimento a 104.815 mulheres e 49.492 crianças pelo Programa Mãe Coruja.

Mais de 15 mil novas habitações foram entregues, e 9 novos Terminais Integrados de Transporte Público de Passageiros foram construídos, beneficiando mais de 317 mil usuários. Novas atividades produtivas foram consolidadas no Estado, com a atração de mais de R\$ 78 bilhões em investimentos privados. Mais de 560 mil vagas de emprego formais foram geradas nos últimos sete anos, com queda de 8,5 pontos percentuais na taxa de desocupação na Região Metropolitana de Recife.

²⁴ Os resultados apresentados a seguir de alguns dos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da Estratégia do Estado foram retirados do Relatório Anual de Ações de Governo (RAG), 2013, aprovado pela Assembleia Legislativa de Pernambuco.



Foram realizadas obras de duplicação, restauração e implantação em mais de 1.200 km de rodovias. O Porto de Suape foi consolidado como um dos melhores portos públicos do país. Mais de 12 mil toneladas de sementes foram distribuídas a agricultores, e o Estado finalmente conquistou o status de Livre Contra a Febre Aftosa.

Com a operacionalização do Modelo, foi observado o aumento real de 368% no volume de investimento do Estado, e Pernambuco é hoje o 4º Estado que mais investe no país em termos absolutos. A remoção dos obstáculos, prática consolidada nas reuniões de monitoramento, a responsabilidade fiscal, a redução das despesas pouco eficientes, o aumento estruturado das receitas (sem o aumento de impostos), uma política de gestão tributária focada na ampliação da arrecadação e combate a evasão fiscal e os esforços de captação de convênios e operações de crédito contribuíram grandemente para esse resultado.

Atualmente, o Modelo de Gestão Todos por Pernambuco vive o momento de consolidação de seus resultados, de registro e disseminação de boas práticas e de aperfeiçoamento das ferramentas implantadas. Este momento, que poderia ser denominado de maturidade do Modelo, tem foco na inovação, ou seja, na busca de padrões ainda mais eficientes de entrega dos produtos e serviços do Estado, incorporando aos seus processos as lições aprendidas durante os últimos anos. Como inovações à gestão pública, pode-se afirmar que o modelo “Todos por Pernambuco” trouxe:

- O diálogo com a sociedade visando aumentar a participação, gerando maior legitimidade das ações de governo;
- Um novo enfoque na formulação da estratégia governamental a partir de um direcionamento central, integrado e regionalizado que leva em conta as perspectivas dos diversos atores e orienta o funcionamento das unidades de governo;
- O alinhamento do orçamento com a estratégia de governo;
- O monitoramento e avaliação sistemáticos, gerando aprendizagem e possibilitando a correção de rumos; e
- A transparência e prestação de contas sobre resultados, visando aumentar a confiança da população em relação ao papel do Estado.



Orientado pelo Modelo de Gestão, que se aprimora continuamente, o Estado de Pernambuco seguirá trabalhando para a consolidação de uma cultura voltada para a modernização da Gestão Pública, como meio eficaz para cumprir os compromissos assumidos com a população.

5 REFERÊNCIAS

CRUZ, Maurício Serra M. *Transformando a gestão pública em Pernambuco: Modelo de Gestão Todos por Pernambuco* in XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Montevideo, 25 – 28 Oct. 2013.

CRUZ, Maurício Serra M.. *Sistema de monitoramento e avaliação da contratualização da gestão: a experiência de Pernambuco* in XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.

FRENTE POPULAR DE PERNAMBUCO. *UM NOVO PERNAMBUCO - PROGRAMA DE GOVERNO EDUARDO CAMPOS*. Recife: 2006.

MARINI, C. & MARTINS, H. F. *Todos por Pernambuco em tempos de governança – conquistas e desafios* (no prelo). Recife: 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Pacto pela Vida*. Prêmio UNPSA categoria Melhoria na Entrega de Serviços Públicos. Washington, 2013.

PERNAMBUCO. *LEI COMPLEMENTAR Nº 118*, de 26 de junho 2008. Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências. Diário Oficial de Pernambuco, Poder Executivo, Recife, PE, 27 jun. 2008. P. 4, col. 1.

PERNAMBUCO. *LEI COMPLEMENTAR Nº 141*, de 03 de setembro 2009. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Diário Oficial de Pernambuco, Poder Executivo, Recife, PE, 03 set. 2009.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. *CURSO DE GESTÃO PÚBLICA*. Secretaria de Desenvolvimento do Modelo de Gestão/Instituto de Gestão. Recife: 2013

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. *RELATÓRIO ANUAL DE AÇÃO DO GOVERNO 2013*. Recife: 2014.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. *PLANO PLURIANUAL 2012-2015 – ANEXO I* – Recife: 2011. 472 p.



PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão. *RELATÓRIO ANUAL DE AÇÃO DO GOVERNO 2010*. Recife: 2010.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. *RELATÓRIO ANUAL DE AÇÃO DO GOVERNO 2009*. Recife: 2009.

AUTORIA

Maurício Serra Moreira da Cruz – Secretário Executivo da Secretaria de Desenvolvimento do Modelo de Gestão da SEGPLAG (SEDMG-SEPLAG) e Presidente do Instituto de Gestão do Estado de Pernambuco.

Endereço eletrônico: mauriciocruz.seplag@gmail.com

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: caiomarini@institutopublix.com.br

Marina Lemos – Consultora do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: marina.lemos@institutopublix.com.br

