

**30** ANOS  
**SAEB**  
Secretaria da Administração  
do Estado da Bahia

# GESTÃO PÚBLICA

INOVAÇÃO EM REVISTA

**1**

Ano I  
Jul/Dez  
2013



# GESTÃO PÚBLICA

INOVAÇÃO EM REVISTA

1

Ano I  
Jul/Dez  
2013

**Jaques Wagner**  
Governador do Estado

**Otto Alencar**  
Vice-governador

**Edelvino da Silva Góes Filho**  
Secretário da Administração em exercício

**Luís Marcelo Versulotti** - Corregedor Geral (CGR)

**Gilda Gordilho** - Diretora Geral (DG)

**Maria Eduarda Cunha** - Coordenadora da Central de Licitações (CCL)

**Daniella Gomes** - Superintendente da Previdência Estadual (Suprev)

**Adriano Tambone** - Superintendente de Recursos Humanos (SRH)

**Carlos Caldas** - Diretor da Junta Médica do Estado

**Jerusa Coelho** - Superintendente de Serviços Administrativos (SSA)

**Victor Fonseca** - Superintendente de Gestão Pública (SGP)

**Maria Marta Tochilovsky** - Superintendente de Atendimento ao Cidadão (SAC)

**André Luis Peixinho** - Superintendente da Coordenação de Tecnologias Aplicadas à Gestão Pública (CTG)

**Sônia Magnólia Carvalho** - Coordenadora Geral do Planserv

Publicação elaborada pela Assessoria de Comunicação da Secretaria da Administração do Estado da Bahia - Ascom/Saeb.

EDIÇÃO GERAL  
Rose Guanaes (Mtb 1591)

PRODUÇÃO EXECUTIVA  
Débora Fernandes Santos  
Mariana Santana  
Lilian Filgueiras

DIAGRAMAÇÃO  
João Ramos

ASSESSORIA GRÁFICA  
Marden Binder Gaspar

CAPA E ILUSTRAÇÃO  
Ronía Designer

REVISÃO ORTOGRÁFICA  
Jane Lemos  
Olívia Fausto

Os artigos são de responsabilidade técnica de cada um dos seus autores.  
Tiragem: 3.000 exemplares

# Sumário

APRESENTAÇÃO: DESAFIOS DAS POLÍTICAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO DA BAHIA	<b>05</b>
CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO DO GOVERNO BAIANO: COMPROMISSO BAHIA	<b>11</b>
COMPRAS PÚBLICAS: NOVAS PERSPECTIVAS	<b>21</b>
AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - A3P: O USO ADEQUADO DOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS	<b>31</b>
PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DO CONSUMO DE ÁGUA E ENERGIA EM PRÉDIOS PÚBLICOS	<b>43</b>
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA PATRIMONIAL DO ESTADO DA BAHIA	<b>55</b>
DECRETO AUTÔNOMO – EM BUSCA DE UMA MAIOR EFICIÊNCIA NAS REESTRUTURAÇÕES ADMINISTRATIVAS	<b>65</b>
SISTEMA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO – DA MANUALIZAÇÃO AO PROCESSO ELETRÔNICO	<b>69</b>
POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA	<b>79</b>
“PREPARE-SE” – PROGRAMA DE PREPARAÇÃO DO SERVIDOR PARA A APOSENTADORIA	<b>85</b>
INOVAÇÕES INTRODUZIDAS NA ÚLTIMA GESTÃO COM ÊNFASE NA HORA MARCADA E NO PONTO CIDADÃO	<b>99</b>

# GESTÃO PÚBLICA

INOVAÇÃO EM REVISTA

## APRESENTAÇÃO

# DESAFIOS DAS POLÍTICAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO DA BAHIA

Ao assumir o comando do Estado da Bahia em 2007, o governador Jaques Wagner determinou como uma das principais prioridades de sua gestão: o resgate da dívida social do Estado. Coube à Secretaria Estadual da Administração (Saeb) a tarefa de transformar e modernizar a máquina administrativa, a fim de aprimorar os instrumentos para atender ao desafio de promoção da cidadania e combate às desigualdades, habilitando o conjunto das instituições para atuar com o máximo desempenho da sua capacidade na implementação das políticas públicas necessárias para cumprir a missão.

Ao longo dos últimos seis anos, a Saeb apostou em ações calçadas no tripé qualidade do gasto público, profissionalização do Estado (aliada à valorização do servidor estadual) e modernização da gestão pública, buscando, com isso, a maximização dos recursos disponíveis, a preparação e o envolvimento da força de trabalho e o aporte de mecanismos capazes de tornar melhor e mais efetiva a prestação de serviços ofertados pelo Estado, sem se afastar das diretrizes do planejamento estratégico do governo e dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal e outros marcos legais que pautam o trabalho dos dirigentes públicos em nosso país.

O desenvolvimento da nova política nem sempre foi fácil. A Saeb esbarrou em adversidades, como a crise econômica internacional e as fragilidades institucionais e estruturais encontradas na administração estadual. Tais dificuldades, no entanto, não abalaram a determinação do Estado em trilhar o caminho escolhido da qualificação e eficiência do gasto público.

Também não impediram o alcance de conquistas fundamentais para a construção de uma administração pública capaz de atuar com maior efetividade e eficiência na implementação das políticas fundamentais para atingir as metas estabelecidas. Pelo contrário, foram importantes para comprovar que a opção escolhida foi a mais acertada para o enfrentamento e a superação dos desafios.

### **Qualificação do gasto**

Uma das ações mais significativas implantadas ao longo desses anos foi o Compromisso Bahia – Programa de Qualidade do Gasto Público, uma iniciativa pioneira do governo baiano que aliou à redução de despesas o conceito mais amplo de qualificação do gasto. Coordenado pela Saeb, o programa contabilizou, até outubro de 2013, uma redução de R\$

1,044828 bilhão dos desperdícios registrados pela máquina administrativa.

Os recursos economizados foram integralmente reinvestidos na estruturação dos órgãos públicos, visando a melhoria da prestação de serviços, e no incremento da política salarial para o funcionalismo. Além do combate ao desperdício, as medidas adotadas constituem passos importantes da melhoria das práticas de gestão propriamente ditas.

Em sua primeira fase, o programa focou o controle das despesas relativas às compras e contratações governamentais, custeio e folha de pessoal. No referente às compras públicas, as ações incluíram saneamento de irregularidades em procedimentos licitatórios que tornavam o Estado refém de práticas de cartel, entre outros vícios e ilícitos.

Para a superação de problemas estruturais nessa área, foram adotados critérios mais transparentes nas aquisições, como a contratação da Fundação Getúlio Vargas para fixação de preços máximos referenciais de mercado para 1,3 mil itens de uso comum, o que garantiu à Administração estadual maior controle dos preços referenciais, impessoalidade nas pesquisas de mercado e economia nos processos de compras e contratações de serviços.

Com a consolidação do processo de monitoramento dessas despesas, na segunda fase do Compromisso Bahia a Administração estadual passou a controlar meticulosamente as contas públicas em sua origem, mediante a contratualização, acompanhando o processo de formulação do orçamento e os tópicos de custeio em todos os órgãos do governo.

A terceira fase do programa, em desenvolvimento, extrapola os limites das compras, do custeio, da área de pessoal e do orçamento, passando a focar a própria gestão pública, na forma de um modelo cujo regramento deverá reservar, para os órgãos

governamentais que cumprirem determinadas condicionantes, acesso a recursos previamente destinados a melhorias em termos de estrutura, processos internos, quadro de pessoal e, sobretudo, atendimento direto ao cidadão.

As intervenções necessárias nesta etapa do programa privilegiam a ampliação da transparência nas compras e outros procedimentos do governo, revisão de contratos em nome de princípios como economicidade, eficiência e eficácia e a adoção de rotinas destinadas à detecção e à correção de irregularidades incompatíveis com a observância de princípios éticos e mandamentos legais.

Com o programa Compromisso Bahia, o Estado ampliou a utilização do registro de preços, que permite o planejamento e o controle sobre os preços praticados nas compras públicas. Além disso, tornou universal o uso do pregão eletrônico, mecanismo que confere maior transparência ao processo de compras governamentais. Em 2006, apenas 5% das licitações homologadas eram realizadas utilizando esse instrumento. Em 2007, saltou para 43%, atingindo a marca de quase 100% em 2012.

Após a implantação do Plano Centralizado de Compras, a realização inédita do registro de preços possibilitou a oferta de veículos disponíveis para contratação imediata pelos órgãos estaduais, apresentando uma economia de R\$ 5,3 milhões. Além da economicidade, o Estado ganhou na redução do tempo de aquisição, na possibilidade de planejar a renovação da frota e no maior controle das compras de veículos.

Atento ao impacto social dos gastos públicos, o Estado vem estimulando a participação de micro e pequenas empresas nas suas aquisições. Atualmente, das 4.701 empresas ativas no Cadastro de Fornecedores, 2.499 estão identificadas como micro e pequenas, o que equivale a 53,16% do total. Com isso,

o governo baiano confere maior amplitude social às compras e aquisições realizadas pelo conjunto da máquina pública, que hoje alcançam R\$ 2,5 bilhões ao ano.

Uma economia superior a R\$ 35 milhões foi possível a partir do trabalho de combate aos desvios de conduta de servidores e irregularidades na folha de pessoal. Para tanto, a Saeb adotou procedimentos efetivos que buscam corrigir distorções detectadas, aumentando o controle e a fiscalização, consolidando assim uma nova política de gestão para a área de Recursos Humanos.

Uma das principais medidas adotadas para este fim foi a verificação da situação funcional dos mais de 260 mil servidores estaduais ativos, inativos e pensionistas, além daqueles contratados sob o Regime Especial de Direito Administrativo (Reda).

Para promover o disciplinamento de pessoal e a eficiência do gasto com a folha, foi criada a Corregedoria Geral (CGR), vinculada à Secretaria da Administração, que desenvolve uma série de ações buscando a correção de distorções e o combate às irregularidades envolvendo o servidor, resgatando, assim, a moralidade e a imagem do serviço público.

O rigoroso gerenciamento de recursos não renováveis, como energia elétrica, água e combustíveis, manutenção de veículos, serviços postais e viagens, entre outros itens de consumo, com total controle na fiscalização de contratos, é outra linha de ação do Compromisso Bahia que tem gerado resultados positivos. Além da redução de gastos, o trabalho tem representado uma oportunidade de mudança cultural entre os servidores públicos, convocados a assumir atitude mais consciente no que diz respeito ao consumo desses itens.

## **Agenda ambiental**

Ao lançar o programa Compras Públicas Sustentáveis, o Estado avançou na questão da gestão dos recursos e atitudes ambientalmente corretas, iniciativa implantada a partir de 2010, em parceria com o ICLEI Brasil – Governos Locais pela Sustentabilidade, associação de governos locais e organizações governamentais nacionais e regionais que assumiram o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

O engajamento do Estado na política de preservação do meio ambiente se faz mais forte a partir da sua adesão ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente, que busca estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras. Tendo a própria Saeb como piloto, as iniciativas incluem a racionalização do uso de papel e das impressoras, reciclagem de lixo e de pilhas e baterias e a distribuição de copos permanentes para substituir os descartáveis.

## **Atendimento ao cidadão**

Ao facilitar e agilizar o acesso do cidadão aos seus direitos, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), criado há 18 anos, consolidou-se como uma importante ferramenta de resgate da cidadania do povo baiano. Buscando modernizar e requalificar a prestação de serviços essenciais disponibilizados à população, a Secretaria da Administração empreendeu esforços no sentido de fortalecer o serviço, recuperando e ampliando sua rede física e remodelando o atendimento.

Mesmo investindo na redução dos custos na manutenção do SAC, a Saeb conseguiu, além de recuperar as unidades existentes, quase duplicar a rede, elevando de 27 para 48 o número de unidades de atendimento, o que representa uma ampliação de 74%, ao tempo em que promoveu melhorias no



sistema ao implantar novas diretrizes de inclusão social, maior isonomia no atendimento e evolução na qualidade dos serviços prestados.

De olho na requalificação do SAC, a Saeb adotou novos critérios de instalação de postos, recrutamento e gestão de pessoal e revisão de contratos de serviços terceirizados. Foram criadas 19 novas unidades de atendimento. Aos postos fixos e móveis, somaram-se as unidades do Ponto Cidadão, adequadas a municípios menores para permitir um ritmo mais ágil de ampliação da capilaridade da rede.

A mudança no modelo de gestão dos postos SAC possibilitou a ampliação da rede com redução dos custos na manutenção do sistema, resultando em uma economia superior a R\$ 3,5 milhões. Algumas das novas unidades foram implantadas em parceria com instituições privadas e com outros entes públicos, a exemplo de prefeituras. Em alguns casos, novos postos foram implantados em parceria com entidades privadas que cederam gratuitamente as instalações já adequadas ao padrão SAC, além de mobiliário e utensílios. Em outros, o Estado assumiu os custos com mobiliário e tecnologia, enquanto a infraestrutura física ficou a cargo dos parceiros privados. Nos Pontos Cidadão que têm prefeituras municipais e/ou outros órgãos públicos como parceiros, a estrutura tem custo zero.

A renegociação com os locadores de unidades já existentes proporcionou ganhos para os cofres públicos na medida em que o Estado conseguiu minimizar o impacto financeiro, entre 2007 e 2011, dos reajustes contratuais, obtendo uma economia de cerca de R\$ 3 milhões com os novos contratos de locação.

Para aumentar a capacidade de atendimento para emissão da documentação básica do cidadão, foram desenvolvidos programas de gestão como o Você Cidadão e o SAC Verão, que, além de estabelecer critérios de ampliação da rede e otimização dos

custos, também se destina a sanar questões sazonais de demanda, com a implementação de ações pontuais ou a utilização de serviços itinerantes, a exemplo das unidades do SAC Móvel.

Ganham espaço na rede SAC, registrando crescimento da ordem de 300% a partir de 2011, os serviços com hora marcada, encontrados em três grandes postos da capital, que oferecem comodidade e agilidade.

### **Política de pessoal**

O governo baiano apostou no diálogo para desenvolver sua política de pessoal. As intervenções referentes ao funcionalismo público são discutidas na mesa de negociação, quando são traçadas as políticas em favor do servidor, como a reestruturação de carreiras. Até 2013, mais de 82 carreiras, o equivalente a cerca de 90% do total, foram reestruturadas.

Leis elaboradas em parceria com os servidores estabeleceram padrões universais, permitindo ganhos com promoções por meio de avaliação de desempenho vinculada ao mérito, além de progressões; criação de estruturas legais para enquadramentos, incorporações e realinhamento de gratificações que propiciaram aos servidores a garantia de perspectivas de crescimento profissional.

Entre as diretrizes do processo de valorização do servidor público ganham força o reposicionamento da remuneração das carreiras do Estado, tendo como parâmetros as remunerações de outras unidades da federação e, quando possível, o setor privado; a melhoria da prestação de serviços à população; a implantação de política salarial com reajustes específicos para cada categoria; a ampliação dos valores das classes iniciais das carreiras; o fortalecimento das carreiras voltadas para formulação, controle e avaliação de políticas públicas; e a implementação de modelo de gestão por competências que englobe os

processos de progressão e promoção, avaliação de desempenho e seleção.

A garantia que nenhum vencimento seja menor que o salário mínimo vigente, compactuada em 2007, marca um novo momento das relações entre o Estado e seus servidores. A medida beneficiou cerca de 50% dos servidores ativos, que no início da gestão tinham vencimentos abaixo do piso nacional e que constituem a base das carreiras.

Outro pilar importante da política de pessoal é a realização de concurso para ingresso no serviço público. Desde 2007, o governo já contratou, via concurso público, um total de 28,4 mil servidores, com prioridade para as áreas diretamente voltadas para o desenvolvimento das políticas de Saúde, Segurança e Educação. O número já é 44,4% maior que as 18.821 admissões registradas entre 2001 e 2006.

Outro mecanismo de seleção tem propiciado a contratação, por período determinado, de jovens em situação de risco social. Criado pela Saeb e pelas Voluntárias Sociais da Bahia com a finalidade de abrir as portas do mercado de trabalho para adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos oriundos da rede pública, com renda familiar de até três salários mínimos, o Programa Mais Futuro já contabilizou mais de 1,8 mil aprendizes.

Estratégias mais abrangentes de gestão de Recursos Humanos integrantes do Programa Você Servidor incluem o reconhecimento, a valorização e a qualificação dos servidores, o estímulo à prática de atividades físicas e o envolvimento dos servidores em eventos de caráter esportivo ou artístico, por meio do Programa Bem Viver.

Reconhecer a expressão do servidor é também o intuito de duas iniciativas que integram o Você Servidor. Trata-se dos prêmios Boas Práticas, que destaca as inovações no ambiente de trabalho, e

Servidor Cidadão, voltado para o estímulo à prática do voluntariado.

Um clube de descontos que já reúne parcerias formalizadas com mais de 200 empresas de vários segmentos, na capital e no interior, também integra o esforço de valorização do servidor. A lista se completa com outras duas ações da área de Previdência: o Prepare-se, que consiste na realização de eventos periódicos na capital e no interior, destinados a orientar os servidores em vias de aposentadoria, e o Balcão Previdenciário, um serviço de caráter itinerante que leva aos servidores, em seus locais de trabalho, informações sobre como preparar a documentação básica, evitando perdas de tempo com trâmites burocráticos no momento de requerer a aposentadoria.

Também visando a valorização funcional e a melhoria da atuação do Estado na prestação dos serviços públicos, a Saeb instituiu uma rede de consultores internos. O desempenho dos mais de 100 servidores destacados, via seleção pública, para atuar nesta rede tem como pilar quatro eixos de ação, todos voltados para a modernização do Estado. Desta forma, o grupo atua em órgãos e secretarias estaduais reforçando o aprendizado corporativo nas áreas de planejamento estratégico, análise e melhoria de processos, gerenciamento de projetos e pesquisas de satisfação.

### **Previdência e assistência à saúde**

Outros bons exemplos do empenho do governo para melhorar a qualidade de vida dos servidores residem no reequilíbrio dos serviços de Previdência e assistência à saúde do setor público baiano. A concessão de aposentadorias dobrou nos últimos anos, saltando de 3.649 em 2003 para 6.211 em 2012. Diante da perspectiva de que, até 2020, cerca de 47,6 mil servidores ativos estarão aptos à aposentadoria, a gestão do setor foi unificada na Superintendência de

Previdência (Suprev), que adotou medidas definitivas para a estruturação da Previdência estadual.

A principal delas envolveu a criação de um novo fundo, o Baprev, para absorver gradualmente os servidores que forem ingressando na Administração Pública. A medida alterou a configuração encontrada em 2007, quando o único fundo existente, o Funprev, já estava sobrecarregado, sem ambiente para o saneamento financeiro.

A Suprev dobrou o número de unidades descentralizadas de atendimento na capital e no interior e vem exercendo um controle cada vez mais efetivo sobre a folha dos inativos, promovendo campanhas anuais de cadastramento dos aposentados e pensionistas.

Por sua vez, a assistência à saúde mereceu atenção redobrada do governo, que, ao introduzir mudanças significativas na gestão do Planserv, segundo maior plano de saúde do Norte e Nordeste, integrado por 473 mil vidas, inverteu o quadro de descrédito que se refletia no número de queixas, cujo volume caiu vertiginosamente, transformando a imagem do Planserv numa marca aceita nas principais unidades de saúde da rede credenciada.

A reestruturação do Planserv passou por investimentos em tecnologia e ampliação de serviços. Mais de 2,5 mil novos contratos foram assinados, ampliando em 67% a rede credenciada, que hoje conta com, aproximadamente, 1,7 mil prestadores em todo o estado.

Outra iniciativa foi a ampliação do número de opções de atendimento, com a reabertura das emergências dos hospitais Português, Espanhol e Santa Izabel e a adesão de outras unidades, a exemplo dos hospitais da Bahia, Sagrada Família e Aeroporto.

Atendendo antiga reivindicação dos servidores, o governo permitiu a inclusão de netos menores de

35 anos no plano. Atualmente, 10% do total de beneficiários da assistência é composto por netos. Alteração na legislação, por sua vez, possibilitou a participação no Planserv de empregados ativos e inativos de empresas públicas ou de sociedades de economia mista, seus dependentes e agregados.

Pontualidade no pagamento, uma gestão profissional e a adoção de tabelas de procedimentos com valores constantemente ajustados à realidade do mercado baiano garantem ao beneficiário serviços de qualidade e cobertura para os mais modernos procedimentos disponíveis.

# CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO DO GOVERNO BAIANO: COMPROMISSO BAHIA

Equipe Compromisso Bahia

## 1 INTRODUÇÃO

O papel do Estado tem sido alvo de intenso questionamento nas últimas décadas, e é importante notar que os debates, com o tempo, vêm ganhando em relevo e densidade: deixando o status inicial de aparente capitulação, na década de 90, frente à ideia de Estado Mínimo defendida pela escola neoliberal, o setor público tem retomado a reflexão sobre as circunstâncias em que a sua presença é necessária para propiciar ou estimular o desenvolvimento.

Vale lembrar que o cenário dessas transformações é a consolidação da democracia: com o poder conferido por mecanismos de participação cada vez mais disseminados, a sociedade civil tem exigido crescentemente uma melhor definição na aplicação dos recursos públicos. Está em pauta, portanto, uma correlação direta entre a qualidade do gasto público e a satisfação do interesse público comum.

Nesse processo, certas orientações transcenderam o espectro do debate ideológico e tornaram-se premissas para a nova agenda governamental, a partir do princípio de que o Estado precisa resgatar a

sua capacidade de planejar e investir em mais e melhores serviços. Espera-se do governo que tenha as suas contas ajustadas; que se oriente para o alcance de resultados efetivos na prestação de serviços públicos; e que assuma, para dar conta desses desafios, parâmetros objetivos de eficiência e eficácia na condução das suas políticas.

Tais imperativos da nova gestão pública adquirem relevância ainda maior, na verdade, justamente quando se assume o desafio de desenhar o Estado necessário. O que, longe de ser uma fórmula, constitui um parâmetro a ser fixado a partir das condições objetivas de cada sociedade, e perseguido tendo em vista as crescentes demandas por um setor público atuante, sobretudo nos países em desenvolvimento.

Nesta nova realidade, simplesmente cortar recursos orçamentários de forma pontual e pouco planejada ou estabelecer metas arbitrárias de economia para os órgãos públicos tornam-se medidas a serem evitadas, porque podem implicar, na prática, na redução dos investimentos ou da capacidade de atuação

do Estado em áreas vitais. Uma vez que o governo atua por meio dos gastos públicos, torna-se fundamental assegurar a qualidade desse gasto através de um efetivo processo de monitoramento e avaliação (M&A).

A necessidade de monitoramento e avaliação (M&A) do gasto público<sup>1</sup> é tanto mais importante no caso brasileiro, em que a capacidade de investimento do Estado é condicionada por limites da carga tributária, elevado grau de vinculação dos recursos, crescente participação das despesas obrigatórias, aumento do gasto corrente em geral e redução dos investimentos públicos.

É assim que, no caso da Bahia, o Governo do Estado se volta, de forma premente, para a dimensão da qualidade do gasto, capaz de abarcar, em um só movimento, distintas e importantes variáveis: mudança na cultura organizacional, para imbuir as pessoas da necessidade de evitar o desperdício do dinheiro público; gestão responsável do gasto público em procedimentos e estratégias; e, finalmente, gestão no nível das políticas públicas propriamente ditas, que não só tendem a obter mais recursos a partir de economias no processo de manutenção da máquina, mas também se beneficiam da diretriz estratégica de aplicar aos investimentos públicos critérios rigorosos de eficiência e eficácia do gasto.

Ao lançar o programa, por intermédio da Secretaria da Administração – Saeb, o governo baiano entende que o esforço fiscal apropriado passa por revisão de processos, pela avaliação de resultados e de desempenho funcional e, sobretudo, pelo compromisso com a qualidade dos processos de trabalho e dos serviços prestados. Em termos conceituais, o entendimento é o de que apenas este ambiente possibilita a constituição de uma cadeia estruturada e lógica da gestão eficiente.

A qualidade, é bom lembrar, não é um fim em si: o objetivo é dotar o governo de instrumentos para a

melhor aplicação possível dos recursos disponíveis, apoiando o desafio de mudar a realidade social do Estado. Com o sexto PIB do país, a Bahia está entre os últimos estados brasileiros no ranking de desenvolvimento humano. Para sair deste quadro, só por intermédio de um processo de melhoria contínua da prestação de serviços nas áreas de educação, saúde, segurança e geração de emprego e renda.

Tal agenda é fundamental num país onde ainda boa parte dos benefícios concedidos aos mais pobres acaba retornando aos cofres públicos por força de um sistema tributário regressivo. Daí a importância da qualidade do gasto público, pois aprimora também a composição dos gastos com seus impactos nas relações entre Estado e sociedade.

## **2 DIMENSÕES PARA A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO**

Investida da atribuição sistêmica de propiciar os meios necessários à boa gestão governamental, a Saeb vem adotando medidas de racionalização, desde o início de 2007, nas áreas de pessoal, licitações e contratos e serviços administrativos. O foco foi traçar um diagnóstico inicial da realidade administrativa no governo baiano e, ao mesmo tempo, promover as medidas necessárias para sanear os problemas encontrados.

Com este encaminhamento ao longo dos primeiros 11 meses de gestão, situações flagrantes de desperdício e má utilização dos recursos públicos foram efetivamente detectadas e exigiram medidas imediatas. O Programa Compromisso Bahia surgiu a partir da necessidade de aprofundar o alcance de cada uma dessas medidas e ampliá-las para todo o sistema administrativo do Estado. O programa foi criado pelo Decreto n. 10.655, de 11/12/2007, tendo como finalidade a implantação e a disseminação de práticas voltadas para a melhoria da gestão da qualidade do gasto público.

A implementação do programa acontece por intermédio da conjunção de ações sistêmicas de racionalidade administrativa com um maior controle de processos e de consumo dos órgãos setoriais (secretarias, autarquias, fundações e empresas públicas). Desse modo, o programa rompe com uma das principais limitações para o aumento da eficiência do setor público, que é a falta de dados e informações registradas.

Ao lançar o Compromisso Bahia, o Governo da Bahia assume o ponto de vista inequívoco de que, ao fazer uma contratação, o setor público deve ter zelo e responsabilidade absolutos por força de duas vertentes. A primeira está relacionada ao fato de que o gasto público precisa visar o interesse público, cujo foco está no atendimento das necessidades coletivas. O segundo aspecto ocorre em função do recurso utilizado, que é público e, portanto, auferido compulsoriamente da sociedade.

Este contexto força a gestão pública a assumir um compromisso crescente com a qualidade do gasto. É urgente atacar a ineficiência, o desperdício e os desvios de finalidade através de uma modelagem organizacional que assegure um efetivo sistema de gestão do gasto, que vai desde o planejamento do dispêndio, passando pela sua contratação e finalizando pelo seu uso. Tais fases exigem um gerenciamento que viabilize uma dimensão qualificadora do gasto público. (MAIA, 2009)

Quando se fala de qualidade do gasto público, é importante ressaltar que ela passa necessariamente pelo aspecto político, pois é preciso evitar os desvios de finalidade e oferecer ao gasto sua condição de vontade coletiva, conferindo-lhe legalidade e legitimidade. Nesse sentido, ganham destaque as funções de controle que respeitem os processos e procedimentos legais e, sobretudo, a transparência. (PIRES, 2006)

Outro aspecto da qualidade é a técnica, em cujo âmbito surgem preocupações com a eficiência, a eficácia, a efetividade e a economicidade por meio das articulações entre o dispêndio e os seus resultados. (PIRES, 2006)

O Programa Compromisso Bahia insere um processo de aprendizagem institucional para o alcance da qualidade do gasto, tanto no aspecto político quanto técnico. Ressalta-se a sua influência mútua, pois o êxito do técnico reforça o político, e vice-versa.

O desenvolvimento de uma consciência da qualidade do gasto público exige como primeiros passos o monitoramento e a avaliação. Isso traz impacto sobre a clareza da quantidade do gasto, sua aplicação, comparação com outros órgãos públicos e sua evolução com o respectivo desempenho do serviço público.

Este ciclo romperá com a lógica encontrada no setor público baiano, de ausência de instrumentos de avaliação dos dispêndios governamentais e de uso de estatísticas esparsas e descontextualizadas. O Compromisso Bahia significa, portanto, uma aplicação no setor público baiano de um conjunto articulado e conseqüente de medidas que visam a redução da despesa administrativa e seu efeito na alavancagem dos investimentos.

### **3 OBJETIVOS, METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA**

#### **3.1 Objetivos**

O objetivo geral do programa é conferir qualidade ao gasto público estadual, de modo a auxiliar o processo decisório através de um sistema de gestão da qualidade do gasto público. Para o alcance desse objetivo geral é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- desenvolver uma cultura de responsabilização dos servidores em relação à gestão pública, para que se sintam parte da dinâmica do Estado, contribuindo para a construção de um setor público mais eficiente;
- orientar a administração sobre a necessidade de reestruturação e aperfeiçoamento dos seus processos;
- distribuir para o público em geral informações quantitativas e qualitativas acerca do gasto público;
- criar um ambiente que estimule a necessidade de inovação organizacional e/ou tecnológica.

### 3.2 Metodologia

O programa tem arquitetura flexível e gradativa e é composto de um rol de ações que foi delineado de forma a atingir todo o ciclo do gasto público (planejamento, execução, controle e avaliação). (SALDANHA, 2006)

A ação precursora do Programa Compromisso Bahia passa pela mudança de comportamento de pessoas e instituições, engajando o conjunto do Estado no combate ao desperdício em três dimensões: contas de consumo, licitações e folha de pagamento de pessoal. Além disso, avaliará a ampliação dos investimentos em virtude das economias de custeio.

Para participar do programa, os órgãos e entidades estaduais assinaram um protocolo de intenções com a Secretaria da Administração. O desempenho de cada participante passa a ser monitorado através de indicadores construídos no âmbito do Compromisso Bahia.

O período de coleta de dados é definido de acordo com as características do próprio monitoramento, que supervisionará a aderência entre os objetivos do programa e seus resultados. Os dados para

o monitoramento são coletados mensalmente com elaboração de boletins que trazem diagnósticos e orientações de intervenção.

Um dos pilares de sustentação do M&A é a sua estratégia de retroalimentação, pois define como os dados gerados são utilizados pela direção do programa para a tomada de decisões, divulgação e aprendizado institucional. Dessa forma, são realizadas atividades de validação dos dados do monitoramento ao longo do ano.

Ocorrem eventos focados para cada grupo de usuários previstos na metodologia, objetivando a discussão dos dados colhidos e a elaboração de um plano de trabalho para implementação das recomendações.

### 3.3 Operacionalização do programa: Escritório da Qualidade do Gasto Público

Voltado para a avaliação das unidades participantes do programa, o Escritório da Qualidade do Gasto Público, sediado na Saeb, tem como missão precípua coletar, distribuir e processar as informações sobre o gasto público para o amadurecimento do processo decisório.

O escritório atua de forma sistêmica, como núcleo de uma estrutura<sup>2</sup> que terá, via diretorias administrativas, capilaridade em todos os órgãos do Estado. A avaliação, que é a análise do monitoramento de forma mais aprofundada, é realizada semestralmente através de um Relatório de Avaliação destinado a sinalizar o desempenho comparado das unidades do governo, a evidência dos problemas e a memória das decisões.

O escritório é encarregado, ainda, de elaborar parecer para encaminhamento às áreas que acompanham o desempenho orçamentário do Estado, contemplando o monitoramento de um protocolo de ações e das famílias de gastos para identificar



situações de consumo fora do padrão. Assim sendo, a racionalidade do gasto contribui decisivamente para a racionalidade do processo orçamentário.

Ressalte-se que as iniciativas que auxiliem no êxito do programa são destacadas no site, de modo a propiciar o efeito-demonstração e a criação de uma cultura de resultados organizacionais. É fundamental que o programa identifique boas práticas na gestão do gasto público e que elas tenham alto grau de replicabilidade.

O M&A não é apenas sobre o volume do gasto público, mas também no acompanhamento de um protocolo que contém orientações e ações necessárias sugeridas e/ou normatizadas pela Saeb para diminuição dos desperdícios nos órgãos. Esse protocolo, com pactuação de rotinas administrativas, é chamado de “protocolo de ações integradas” e assegura a consensualidade, a objetividade, a responsabilidade e a transparência entre as partes.

É importante salientar que trabalhar com compromissos acordados é uma estratégia de fortalecimento institucional que depende basicamente do grau de envolvimento das partes interessadas. Como a avaliação é um julgamento que impõe critérios, é importante retirar o natural componente de conflito de um processo dessa natureza e reforçar os aspectos de troca contínua de informações e divulgação das experiências, para que todos se enxerguem como parceiros em busca de um melhor desempenho das suas atividades.

#### **4 PAPEL DO SERVIDOR PÚBLICO NO ÊXITO DO PROGRAMA**

O servidor público é estratégico no processo de gestão da qualidade do gasto e de garantia da sustentabilidade de uma nova cultura gerencial, na qual se trabalhará com metas e controles mensais.

Todo o conjunto do governo deve ser envolvido na mudança gerencial, por isso foi criado o Projeto Atitude Positiva, que reúne, além de ações de comunicação, um plano de capacitação, composto por seminários, oficinas, fóruns e cursos destinados aos servidores, sendo capacitado desde o início do programa até outubro de 2013 o expressivo número de 66.296 treinandos em 2.288 eventos, tendo como principais capacitações:

- Licitação e Noções de Contratos
- Noções Básicas de Contratações Públicas
- Pregão Eletrônico
- Serviços Terceirizados
- Comprasnet – Fluxo de Processos
- Eficientização dos Gastos de Água e Energia – Projeto Água Pura
- Gestão e Fiscalização de Contratos
- Simpas Completo
- Encontro das Coordenações de RH
- Análise e Melhoria de Processos
- Curso Básico de Formação de Instrutores Internos
- Ética e Serviço Público
- Fiscalização de Contratos

São ações de capacitação específicas e continuadas quanto a procedimentos que proverão qualidade à gestão de gastos públicos com conteúdos customizados para as áreas de compras, licitações e recursos humanos. Tanto a carga horária quanto o público-alvo, nesses casos, são definidos pelas necessidades de cada órgão ou entidade com assessoria da Saeb.

Em seu conjunto, as ações do Projeto Atitude Positiva destinam-se a conscientizar as pessoas para a importância do combate ao desperdício e, principalmente, contribuir para o desenho de um novo modelo lastreado na cultura da qualidade do gasto.



A sensibilização dos servidores públicos com base nessas diretrizes é o que torna possível um Estado mais eficiente e capaz de oferecer melhores condições de trabalho ao funcionalismo, além de serviços mais eficientes à sociedade. A premissa é a de que a maneira de pensar e executar as políticas públicas afeta decisivamente os resultados da organização.

De acordo com a metodologia de capacitação adotada pelo programa, estas ações acontecem em três vertentes. Os gestores máximos e os gestores de negócios das unidades: para sensibilização quanto à importância da criação de uma cultura do gasto eficiente entre os servidores públicos; multiplicadores: para irradiação da nova cultura dentro de suas respectivas secretarias; e servidores atuantes nas áreas prioritárias do programa: para disseminar procedimentos e orientações já identificados pela Saeb para redução de gastos, de modo a participarem diretamente do diagnóstico e planejamento da melhoria.

Complementarmente às ações de capacitação, o Projeto Atitude Positiva conta com um plano de comunicação que contempla o uso de um site na internet, vinculado ao endereço [www.saeb.ba.gov.br](http://www.saeb.ba.gov.br), que disponibiliza dados e relatórios gerenciais tendo em vista permitir o controle social e formas participativas de gestão do gasto público.

O site também traz espaços de interatividade e compartilhamento de informações. A ideia é reforçar o trabalho coletivo e descentralizar os esforços para o combate ao desperdício, além de enfatizar a responsabilidade dos gestores em relação à qualificação do gasto público.

Outras ações de comunicação estão voltadas exclusivamente para os servidores, atores principais da mudança de cultura, tais como:

- distribuição do Guia de Boas Práticas do Gestor e do Guia de Boas Práticas do Servidor, com

orientações e dicas de como se engajar às metas de qualificação do gasto público;

- distribuição de material promocional nas diversas unidades da administração pública estadual, convidando o servidor a engajar-se no Projeto Atitude Positiva.

## **5 RESULTADOS DO PROGRAMA**

O programa teve como meta alcançar a economia de R\$ 492,5 milhões, no período de 2007 a 2010, sendo que a economia apurada foi de R\$ 610,4 milhões, superando em R\$ 117,9 milhões a meta inicial prevista nas três áreas para esse período. O bom êxito na execução das ações planejadas resultou nesse ganho superior em 23% à meta proposta.

Após a experiência da primeira etapa<sup>3</sup>, 2007-2010, o programa foi reeditado através da publicação do Decreto Estadual nº 12.588/2011, conferindo novas diretrizes e trazendo uma nova sistemática de funcionamento, dando, assim, início à Fase II do programa. Desse modo, até o momento (outubro de 2013), o Compromisso Bahia já alcançou uma economia de R\$ 1,044828 bilhão, sendo R\$ 207,701 milhões em licitação, R\$ 518,055 milhões em custeio e R\$ 319,072 milhões em gestão de pessoas, conforme quadro abaixo:

## TABELA I – Evolução das Economias do Compromisso Bahia

Período: 2007 a outubro/2013

Área de Atuação	R\$ 1.000								
	Previsto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total (2007 a outubro/2013)
	2007-2010								
Gestão de Pessoas	122.461	22.409	29.837	44.420	46.171	57.412	65.577	53.245	319.072
Licitações	220.000	45.758	18.097	57.763	39.238	30.767	11.709	4.369	207.701
Custeio	150.000	19.701	78.882	68.055	140.476	75.340	77.087	58.514	518.055
<b>Total</b>	<b>492.461</b>	<b>87.868</b>	<b>126.816</b>	<b>170.238</b>	<b>225.885</b>	<b>163.519</b>	<b>154.374</b>	<b>116.128</b>	<b>1.044.828</b>

Fonte: SSA, CCL, SRH, Suprev, Planserv.

Com o intuito de exemplificar algumas ações do Compromisso Bahia, seguem demonstrações abaixo:

1. Não se tinha uma prática de cadastramento de pensionistas e inativos no Estado. Com as convocações especiais e a implantação da rotina automática de convocação/suspensão, permanecem bloqueados 1.102 benefícios de pensão, com retenção de R\$ 43,7 milhões, e 729 benefícios de inativos com retenção acumulada de R\$ 49,3 milhões.
2. Ocorreu uma ampliação do uso de registro de preços para aquisição de bens e serviços comuns, onde a concentração da aquisição permite ganhos de escala e redução de preço. Cerca de 50% das licitações homologadas pela Coordenação Central de Licitações da Saeb foram em registro de preços, uma vez que, do total de R\$ 480,5 milhões em licitações homologadas no período de 2007 a outubro de 2013, R\$ 272,8 milhões foram em registro de preço.
3. Visando adotar ações de racionalização dos recursos hídricos e energéticos, foi celebrado um contrato com a Universidade Federal da Bahia para a implantação de núcleos de monitoramento nos órgãos do governo que possuem ramificações em todo o Estado da Bahia. Os resultados apurados apontam uma

redução acumulada de cerca de R\$ 10,5 milhões em água e energia nos órgãos adesos. E nas ações de revisão dos contratos de energia elétrica de alta tensão, o resultado obtido foi uma expressiva economia de R\$ 43,4 milhões.

4. Várias medidas foram adotadas para o aperfeiçoamento da gestão de compras, patrimônio e serviços, com destaque para o contrato firmado com a Fundação Getúlio Vargas – FGV para pesquisa de preços máximos referenciais de mercado de até 1.034 itens de aquisição, garantindo menores custos para compras por parte do poder público.

O M&A realizado junto aos órgãos foi reforçado nessa Fase II do programa e conta com a presença permanente da equipe do Escritório da Qualidade do Gasto Público, inclusive com rodadas para exposição da evolução do gasto (valores empenhados e liquidados) aos secretários de Estado das áreas sistêmicas e ao governador do Estado. Com base na experiência do programa foram priorizadas algumas famílias de gasto por sua representatividade e pelo seu potencial de redução, quais sejam:

- Terceirização;
- Material e Medicamento;
- Serviços Médicos;
- Viagem;

- Alimentação e Locomoção de Servidor;
- Frota;
- Locação de Imóveis;
- Manutenção de Imóveis;
- Material de Consumo;
- Fornecimento de Alimentação;
- Recursos Hídricos e Elétricos;
- Serviços;
- Informática.

O M&A vem demonstrando uma redução nas despesas do Estado de uma forma geral e, quando não verificada a redução em face da expansão do serviço, pode-se perceber o crescimento controlado do gasto público.

Os resultados do programa tiveram grande repercussão que pode ser percebida pela apresentação do programa e seus resultados em importantes congressos e eventos de gestão pública, tais como:

- Congresso do Consad, em Brasília, realizado em maio de 2008;
- Congresso Internacional Brasil Competitivo<sup>4</sup>, em Brasília, realizado em julho de 2008;
- Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, em Salvador, realizado em outubro de 2009;
- Apresentação ao Banco Mundial, em Salvador, realizada em junho de 2011;
- VIII Fórum Brasileiro sobre a Reforma do Estado, realizado no Espírito Santo em setembro de 2011;
- Apresentação ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, realizada em Salvador, em maio de 2012.

## 6 CONCLUSÃO

O Programa Compromisso Bahia surgiu por força das ações engendradas pela Saeb para a racionalização dos gastos, o que possibilitou o diagnóstico das áreas com as maiores oportunidades de efficientização.

Assim, aproveitando-se da sinergia das ações já executadas para redução dos gastos públicos não financeiros, apresenta uma estrutura coordenada de acompanhamento e controle da evolução do custeio. Ressalta-se que a atuação do Escritório da Qualidade do Gasto Público, responsável pelo monitoramento, gera uma externalidade positiva, na medida em que propicia uma rede de relacionamento entre órgãos para a troca de informações sobre as práticas de racionalidade da gestão pública.

Agora, o programa desde a sua origem tem passado por melhorias contínuas, o que tem sido evidenciado pelos números alcançados no esforço de racionalidade, mais de R\$ 1,044 bilhão, e a consolidação de uma sistemática de monitoramento e avaliação do custeio. Por sua vez, dimensionar na sua inteireza a qualidade do gasto público pressupõe uma estratégia que dote o Estado de condições efetivas para o atendimento das necessidades do cidadão.

Desse modo, o Compromisso Bahia entra numa terceira fase que agrega às ações de otimização do custeio um rol de tecnologias de gestão para os órgãos, visando:

- modernização da organização;
- busca para resultados;
- a melhoria do atendimento prestado aos usuários dos serviços;
- disseminação de valores voltados à excelência do atendimento.

Outro aspecto é que essa modelagem da Fase III do Compromisso Bahia é perfeitamente aderente a um termo de compromissos de resultados entre as partes envolvidas, com um conjunto de metas e ações específicas ao lado de uma estrutura de incentivos. Os conceitos de bom desempenho, economia de recursos e satisfação dos usuários passam a ser devidamente articulados no Compromisso Bahia, consolidando o programa de qualidade do gasto definido como agenda prioritária pelo Estado.

## REFERÊNCIAS

- COVA, Carlos José Guimarães. *A qualidade do gasto público*. 2004. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164633446.4884A.pdf>>.
- MAIA, A. et al. *A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil*: propostas práticas para alcançar este objetivo. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA: Painel 32: Qualidade do Gasto Público II. Brasília, 2009.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. *Relatório sobre reformas microeconômicas a crescimento de longo prazo*. Brasília, 2004. 103p.
- PIRES, Valdemir Aparecido. *Gestão orçamentária e qualidade do gasto público*. Brasília: ESAF, 2006. Mimeografado.
- RUA, Maria das Graças. *A estrutura metodológica do monitoramento e da avaliação*. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fEstrutura\\_metodologica\\_monitoramento\\_avaliacao.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fEstrutura_metodologica_monitoramento_avaliacao.pdf)>.
- REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando. *Disciplina fiscal e qualidade do gasto público*: fundamentos da reforma orçamentária. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA. *2007-2011*. Bahia: gestão em números. Salvador: Saeb, 2012. 45 p.

## EQUIPE COMPROMISSO BAHIA

**Daniel Ferreira**  
**Renata Hirs**  
**Rogério Lessa**  
**Simone Bispo**

## NOTAS

- 1 Numa publicação do Ministério da Fazenda fica demonstrada que a sustentabilidade fiscal de longo prazo tem relação com a qualidade do gasto público, que reduz o risco de financiamento inadequado do setor público, permitindo, assim, menores taxas de juros, expansão do crédito interno e da taxa de investimento. (BRASIL, 2004)
- 2 Um aspecto importante a destacar é que o programa tem um baixo custo de operacionalização.
- 3 O programa privilegiou, em sua primeira fase, o controle dos gastos por meio de ações sistêmicas da Saeb nas áreas de licitação, folha de pessoal e custeio. Na segunda fase, a ênfase foi dada no monitoramento dos tópicos de custeio em todos os órgãos do governo, inclusive em nível orçamentário.
- 4 A exposição foi feita pelo próprio chefe do Executivo estadual (governador Jaques Wagner), o que ratifica o envolvimento e o interesse da maior liderança do estado com a temática.



# COMPRAS PÚBLICAS: NOVAS PERSPECTIVAS

Maria Eduarda Sampaio da Cunha

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades desenvolvidas pelo Estado para atender às demandas sociais, disponibilizando diversos serviços à população, em áreas tão distintas como lazer e saúde, caracterizam o perfil do consumo governamental.

Na lista de compras do Estado encontramos de gaze a carteira escolar, de papel a ambulância, de açúcar a pílulas anticoncepcionais. Este rol variado de produtos e serviços, a quantidade adquirida e a abrangência territorial das contratações fazem da Administração um consumidor especial, com poder econômico para interferir na dinâmica do mercado.

Apesar dessas características se encontrarem presentes desde a criação do ente Estado, a concepção das compras públicas como instrumento de intervenção estatal na sociedade é de recente aplicação no país, tendo sido concretizada a partir da Lei Complementar n.º 123/2006, que regulamentou, entre outras matérias, o tratamento diferenciado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas licitações.

A partir desse marco, diversos normativos foram ampliando a possibilidade de utilização das contratações realizadas por órgãos públicos para

direcionar o mercado ou implementar políticas de desenvolvimento.

Neste contexto, o Estado da Bahia vem adequando sua legislação e suas práticas de consumo para fomentar o desenvolvimento dos municípios, dinamizando a economia local, com foco na sustentabilidade social, econômica e ambiental.

## 2 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

As características históricas e geográficas do estado da Bahia implicaram em um abismo social e econômico, instituindo um sistema que privilegia os grandes empreendimentos em detrimento dos pequenos, concentrando a riqueza em poucos cidadãos e dificultando o acesso da maior parte da população baiana a uma vida digna e de qualidade.

Com 560 mil km<sup>2</sup> de área, dividida em 417 municípios e com uma região semiárida que ocupa cerca de 2/3 do território, a implementação das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento perpassa pela compreensão das peculiaridades e diferenças entre as regiões.

Além desse fator, o histórico de ocupação do território baiano, baseado no sistema de latifúndio

trazido pelos colonizadores, fez com que o desenvolvimento social e econômico se concentrasse no litoral, especialmente na Região Metropolitana e na região do Recôncavo Baiano, onde hoje se concentram 52% do PIB estadual.

A extensão territorial e as diferenças econômicas e sociais demandam do Governo estadual o estabelecimento de políticas diferenciadas, pulverizando as iniciativas e demandando maior alocação de recursos e desconcentração de esforços.

Tais considerações são necessárias para que se entenda que o crescimento do estado está intrinsecamente atrelado à escolha das políticas e sua adequação a cada região, que possui vocação econômica e elementos sociais distintos.

Como exemplo, podemos descrever as características próprias da região semiárida, que abrange mais de 200 municípios e apresenta baixos indicadores de qualidade de vida, concentrando elevado grau de pobreza, altos índices de analfabetismo e mortalidade infantil e baixa expectativa de vida.

Os índices sociais e econômicos do estado demonstram que a maior parte da renda e dos serviços públicos se encontra concentrada na capital e região metropolitana, enquanto os municípios do semiárido apontam para índices de pobreza extrema.

O entendimento dessa realidade é determinante para que o Estado possa cumprir o seu papel de promotor do bem-estar social, induzindo a desconcentração de renda e a melhoria da qualidade de vida da população através da utilização de mecanismos efetivos.

A utilização do poder de compra como instrumento de implementação de políticas desenvolvimentistas é uma dessas opções, que pode ser viabilizada com a parceria dos governos locais (municípios)

e de entes externos, como o Sebrae, criando um ciclo virtuoso de crescimento, menos suscetível de mudança em decorrência de fatores externos, porque se baseia unicamente na relação do Estado enquanto consumidor com os seus fornecedores.

Assim, optando o Estado pela aquisição de produtos que induzam ao envolvimento de cadeias produtivas estruturadas ou mesmo beneficiando segmentos econômicos que interessem às políticas públicas que estejam se desenvolvendo localmente, estará se criando um ambiente de crescimento sustentável.

### **3 MUDANÇAS CONCEITUAIS**

A possibilidade de utilização das compras públicas como ferramenta de aplicação e implementação de políticas de desenvolvimento econômico e social e de proteção ambiental vem sendo adotada como diretriz para a criação de normas especiais que alteram o regramento legal das licitações, trazendo inovações nos procedimentos e na interpretação dos princípios que norteiam as compras públicas.

Tais inovações são reflexo da compreensão de que o fim maior da licitação não deve ser o atendimento da demanda de consumo da Administração Pública, trazendo a perspectiva social para o procedimento, que antes era tido como mera formalidade criada para garantir a lisura nos negócios realizados pelo poder público.

De todos os princípios que balizam os atos públicos, o mais afetado com a nova diretriz foi o princípio da igualdade, que era interpretado no sentido de que não se pode fazer distinção entre os interessados numa licitação, devendo ser aplicadas uniformemente as regras impostas para o procedimento.

Esta interpretação beneficiava os interessados que detinham maior poder econômico, que

disputavam entre si a possibilidade de negociar com o governo, já que os pequenos empreendimentos dificilmente poderiam ofertar condições mais vantajosas.

Com o advento da Lei Complementar n.º 123/2006, se estabeleceu a possibilidade de aplicação de regras diferenciadas para os interessados em uma licitação a partir da concepção de que os pequenos empreendimentos – microempresas e empresas de pequeno porte – precisavam ser beneficiados com regras mais flexíveis e protecionistas para ter acesso ao mercado das contratações públicas.

Eminentes doutrinadores já defendiam esta possibilidade, como se vê na lição do professor Marçal Justen Filho (1998:47):

(...) será inválida a discriminação criada pela própria lei ou ato administrativo que não retrate uma diferença efetiva no mundo real. Sob esse ângulo, o direito não cria a diferença, mas a reflete. O direito apenas pode criar o tratamento jurídico diferenciado. Mas a diferença, em si mesma, existe antes e fora do direito.

A partir desse marco, outros diplomas legais foram se adaptando a essa concepção, ampliando as mudanças conceituais relacionadas à licitação, sendo relevante destacar a alteração procedida no art. 3º da Lei n.º 8.666/93, norma que regulamenta as licitações e contratos administrativos no país.

Em sua redação original, o referido artigo estabelecia que “a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos”.

Ante a nova concepção de que o poder econômico do Estado enquanto consumidor poderia ser utilizado para o alcance de objetivos distintos daqueles estabelecidos pela norma, a Medida Provisória n.º 495/2010 alterou sua redação para incluir dentre os objetivos da licitação o desenvolvimento nacional.

A conversão da Medida Provisória citada em lei qualificou o desenvolvimento nacional, incluindo o termo sustentável na redação do artigo, conforme a seguir:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010)

Esta redação possibilita que a Administração, fundamentada no alcance do desenvolvimento nacional sustentável, alterando a interpretação dos demais princípios correlatos à licitação ou mitigando a sua aplicação, crie regras procedimentais diferenciadas visando beneficiar um determinado segmento ou estabeleça critérios restritivos à competitividade, por exemplo.

A Lei n.º 12.349/2010, que trouxe tal alteração, também estabeleceu novas regras para desempate e margem de preferência na contratação para produtos ou serviços estratégicos, de acordo com regulamento expedido pelo Poder Executivo.



Todas essas alterações visam promover o desenvolvimento do país através das contratações públicas, fazendo prevalecer na realização da licitação, além da vantajosidade direta do negócio, contida no binômio maior qualidade x menor preço, outros elementos como geração de emprego e renda, desenvolvimento e inovação tecnológica, efeito na arrecadação de tributos, entre outros.

#### **4 O PODER DE COMPRA DO ESTADO**

Como visto, a Administração Pública é o maior consumidor do país, concentrando um imenso poder econômico através das aquisições e contratações necessárias para atender aos serviços prestados à população e ao funcionamento dos órgãos e entidades.

O volume de recursos despendidos em aquisições e contratações pela União, estados e municípios anualmente alcança mais de 350 bilhões de reais, conforme dados coletados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no ano de 2010 (Tabela 1).

No Estado da Bahia, cerca de 3 bilhões de reais por ano são gastos em contratações de produtos, serviços e obras.

Outro fator tão importante quanto o volume de recursos é a diversidade de itens consumidos, cuja abrangência perpassa por praticamente todos os setores da economia.

É que para que a Administração preste serviços em áreas tão distintas quanto cultura e saúde, consome desde produtos de limpeza, materiais de escritório e gêneros alimentícios até equipamentos hospitalares, máquinas para microfilmagem, automóveis especiais e equipamentos de informática que demandam alta tecnologia.

São esses fatores que permitem uma infinidade de possibilidades de utilização das compras públicas como instrumento para a implantação de políticas

voltadas ao desenvolvimento econômico e social de determinada região.

O uso do poder de compra significa dar uma função econômica e social para a demanda de bens e serviços do Estado, em que a vantajosidade que deve ser aferida nas licitações passa a ser avaliada não só pelo fator econômico, numérico, mas pelos impactos indiretos que aquela contratação pode gerar.

Assim, seria possível contratar papel reciclado por preço superior ao papel branco, já que, além do critério de vantajosidade econômica (menor preço), essa contratação deve observar o desenvolvimento nacional sustentável, e a aquisição do papel mais caro gera mais benefícios à sociedade e ao meio ambiente do que a economia que seria obtida.

A cada contratação a ser realizada, criou-se para a Administração Pública a responsabilidade de avaliar mais do que a necessidade do consumo e sua economicidade. Agora, objetivos maiores agregados à contratação, de desenvolvimento econômico sustentável, geração de emprego e renda e erradicação da pobreza, passaram a ser considerados na decisão de contratar.

Após as alterações legislativas, o consumo de bens e serviços pela Administração Pública deve ser dirigido por outros fatores que não só a sua demanda interna, considerando-se especialmente mecanismos para a desconcentração de renda e a melhoria da qualidade de vida nos municípios.

Para isso, os agentes públicos que operacionalizam as contratações devem se adequar ao novo perfil, saindo da posição passiva de comprador por necessidade para assumir o papel de consumidor ativo, consciente do impacto que a decisão de contratar gerará externamente, fora do âmbito do seu órgão.

## **5 REGRAS ESPECIAIS – O TRATAMENTO DIFERENCIADO PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

Dentre as possibilidades de utilização do poder de compra do Estado, destacam-se as regras inovadoras trazidas pela Lei Complementar n.º 123/2006, que permitiu a implementação da política de desenvolvimento da economia através do fortalecimento dos pequenos empreendimentos.

O grande destaque dessa norma é a percepção de que o Estado poderia induzir o crescimento das microempresas e empresas de pequeno porte através da ampliação da participação desse segmento no mercado de compras públicas, criando regras mais benéficas, facilitadoras desse acesso.

Embora a Lei Complementar n.º 123/2006 não possa ser considerada o marco legal para o fomento do desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, já que a própria Constituição Federal, em seus artigos 170, IX e 179, já previa essa possibilidade, somente com o advento desta regulamentação específica passou-se a efetivamente utilizar o poderio econômico do Estado em prol de políticas desenvolvimentistas e de sustentabilidade.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

...

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.  
Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação

de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

As novidades relacionadas ao procedimento de licitação encontram-se no Capítulo V do citado normativo, que buscou ampliar a participação das microempresas e empresas de pequeno porte no mercado através do estabelecimento de regras especiais para a contratação de empresas enquadradas neste segmento por órgãos e entidades públicas.

A lei, no entanto, buscando resguardar a autonomia federativa, disciplinou que cada ente deveria possuir regulamentação própria para a aplicação de algumas das regras por ela estabelecidas.

No caso da Bahia, a adequação da proposta de desconcentração trazida pela lei com a realidade do Estado demonstrou a importância da institucionalização desta política, que foi implementada através de legislação própria, com a publicação da Lei estadual n.º 11.619/2009 e do Decreto estadual n.º 12.678/2011, normas que obrigam a Administração Pública estadual a beneficiar as microempresas e empresas de pequeno porte nas licitações.

## **6 OS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS E A ECONOMIA**

Em um país em desenvolvimento, como o Brasil, as micro e pequenas empresas têm um papel preponderante na economia, ante as características peculiares que lhes são afetas.

Estudos recentes apontam que elas representam 99% das empresas legalmente registradas no país, empregando 54% da força de trabalho urbana no setor privado, no total de 13 milhões de empregos com carteira assinada, conforme dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. (SEBRAE/DIEESE, 2000-2008)

Em virtude da capilaridade e da flexibilidade para adequação da produção, foram identificadas como um dos principais segmentos de ampliação da dinâmica das economias nos municípios, sendo, por isso, escolhidas como beneficiárias de privilégios nas compras públicas.

No entanto, apesar de ser patente o impacto dessas empresas na economia, a participação das micro e pequenas empresas na formação do Produto Interno Bruto – PIB é de aproximadamente 20%, resultado das políticas de incentivo aos grandes empreendimentos, que gerou a concentração de renda nas médias e grandes empresas, fator considerado como um dos principais entraves ao desenvolvimento.

Com o advento das crises internacionais, o país precisa sedimentar o consumo interno de forma a permitir uma maior independência do capital externo, minimizando a vulnerabilidade existente no mercado nacional, ainda extremamente dependente dos rumos da economia internacional.

A mola propulsora dessa independência foi identificada nos pequenos empreendimentos, especialmente pelo fato de que, ao contrário das empresas de maior porte que se concentram nos grandes pólos econômicos, as microempresas e empresas de pequeno porte encontram-se sediadas mesmo nos pequenos municípios.

A abrangência de 100% do território nacional talvez seja a característica mais relevante para o resultado esperado com a implementação da política proposta pela Lei estadual n.º 11.619/2009, já que, em um estado como a Bahia, encontrar mecanismos para o desenvolvimento de todos os municípios seja o principal obstáculo para o crescimento sustentável.

Como as microempresas e empresas de pequeno porte se encontram sediadas nos grandes pólos e

também nos pequenos municípios, o seu desenvolvimento acarreta também o desenvolvimento regional, tanto econômico como social.

O fomento ao empreendedorismo através do fortalecimento das pequenas empresas tem sido objeto de ações governamentais desde a década de 1970, reflexo da crise financeira enfrentada no período e que tem como matriz a experiência de outros países, como os Estados Unidos e o Japão, que se utilizaram de tal estratégia no pós-guerra.

O propósito das ações era minimizar o impacto do desemprego gerado pela crise, incutindo na sociedade a ideia de que cada cidadão poderia subsistir através da criação de uma empresa, política que se apresentou de diversas formas ao longo do tempo, inclusive com a criação de um ente específico para apoiar as iniciativas de empreender, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Após diversas normas que visavam institucionalizar a diretriz de fomento à criação de novas empresas e permitir a sua sobrevivência, resultamos na compilação de regras que instituem benefícios específicos para o denominado pequeno empreendedor, condensadas no normativo batizado de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, a Lei Complementar n.º 123/2006.

Instituir políticas que permitam às micro e pequenas empresas nacionais melhores condições de disputa num mercado globalizado tem se mostrado a alternativa mais acertada para a superação dos obstáculos ao desenvolvimento do país, porém se fazem prementes medidas mais eficientes no combate aos problemas que provocam a falta de fôlego dessas unidades produtivas e que encerram suas atividades prematuramente.

Conforme estudos realizados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal, a ampliação da participação das micro

e pequenas empresas na renda nacional gerará um impacto maior e mais sólido no crescimento do Brasil do que o Programa Bolsa Família, outra iniciativa de desconcentração de renda, que transfere cerca de 10 bilhões de reais para famílias de baixa renda.

Se houver um incremento de 10% na participação das micro e pequenas empresas nas compras públicas em todo o país, estima-se que o resultado direto seria a geração de cerca de 980 mil novos empregos/ano no país, minimizando a perversidade da concentração de renda e favorecendo a busca da inovação e da competitividade.

## **7 PARTICIPAÇÃO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NAS COMPRAS PÚBLICAS DO ESTADO DA BAHIA**

Com a publicação da Lei estadual n.º 11.619/2009, desencadearam-se diversas ações de preparação para torná-la um efetivo instrumento de implementação das políticas desenvolvimentistas nos municípios.

Para a disseminação das novas regras trazidas pelo normativo citado, foram formatadas capacitações específicas para os servidores que atuam com licitações, além de encontros com os diretores gerais, gestores de compras dos diversos órgãos do Estado, visando norteá-los quanto à proposta desenvolvimentista da legislação.

Também foram inseridas nos cursos regulares de formação de servidores para atuar em licitações as regras contidas na lei, trazendo não só a técnica para a aplicação das regras, através do aprendizado prático, como a discussão acerca do seu objetivo e da importância da sua efetivação para o crescimento das economias locais.

No entanto, além do esforço interno de capacitação dos servidores, se fez necessário o aprimoramento dos pequenos empresários para que pudessem

compreender a dinâmica das contratações com o Poder Público e as regras especiais de tratamento que agora os favorecia.

Em articulação com entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e com a Federação das Micro e Pequenas Empresas – Femicro, foram realizados diversos eventos para a divulgação da lei e para a preparação dos empresários para participar das concorrências públicas, o que foi sedimentado com a distribuição de cartilhas com as regras sobre licitações.

Desta forma, em 2010, foram criadas 48 licitações exclusivas para as micro e pequenas empresas, sendo 12 na modalidade pregão eletrônico, para atender à demanda da capital e Região Metropolitana, visando o registro de preços de material de construção, e 36 certames na modalidade pregão presencial, voltados para atender nove regiões do estado – Juazeiro, Santo Antônio de Jesus, Itabuna, Brumado, Paulo Afonso, Teixeira de Freitas, Alagoinhas, Jequié e Vitória da Conquista, visando o registro de preços de gêneros alimentícios e material de limpeza.

Concomitante à realização das licitações no interior do estado, foram realizados encontros com pregoeiros e comissões de licitação locais, visando esclarecer dúvidas sobre a aplicação da lei e oportunizar o acompanhamento do pregão presencial realizado. Além disso, durante a Feira do Empreendedor, iniciativa do Sebrae, nos mesmos municípios em que se deram as licitações, foi realizada capacitação voltada para os empresários locais sobre como participar de licitações públicas, abordando o tratamento diferenciado trazido pela lei e as demais regras legais para inseri-los no mercado de compras públicas.

O resultado dessas licitações foi a inclusão efetiva do segmento como fornecedor do Estado, com mais de R\$ 870 mil adjudicados em 2010 e mais microempresas e empresas de pequeno

porte solicitando ingresso no Cadastro Unificado de Fornecedores.

Os reflexos dessas ações foram sentidos já em 2010, com o aumento do volume de recursos públicos negociados com microempresas e empresas de pequeno porte, que alcançou 30 milhões a mais do que o montante auferido em 2009, perfazendo o montante de R\$ 136 milhões. Já em 2011, esse acréscimo foi de mais de 50%, alcançando R\$ 242 milhões.

De fato, em 2009 a participação de micro e pequenas empresas nas compras públicas do Estado era de 10,4% do volume de negócios. Após a publicação do Decreto 12.678/2011, consolidando os benefícios da Lei Geral, o percentual foi ampliado para 22,3% do total das compras realizadas pelo Estado.

Além disso, houve acréscimo no quantitativo de microempresas e empresas de pequeno porte no Cadastro de Fornecedores do Estado, que hoje possui 2.511 microempresas e empresas de pequeno porte, demonstrando que o crescimento não se deu só em volume de recursos, mas também na quantidade de fornecedores enquadrados nesse segmento.

No ano de 2012, o principal objetivo foi o envolvimento dos municípios nas ações, fortalecendo o propósito de dinamizar as economias locais e tornar atrativo ao pequeno empresário ter o poder público como cliente.

Após a realização de eventos direcionados aos empresários em seis regiões do estado – Salvador, Lauro de Freitas, Irecê, Lençóis, Itabuna e Porto Seguro – e com a elaboração de licitações exclusivas para MPE pelos órgãos estaduais, foi ampliada a participação das microempresas para 24% do volume anual de contratações, resultando no valor de R\$ 440 milhões de reais.

## 8 O PAPEL DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL

Os municípios são importantes atores na condução das políticas desenvolvimentistas implantadas por iniciativa do Governo Federal, especialmente por estarem mais próximos dos cidadãos do que os demais entes.

No que tange ao fomento à participação de microempresas e empresas de pequeno porte, nota-se claramente que é necessária a atuação do poder público local para organizar e incentivar os empresários.

A aplicação da Lei Geral pelos entes federados depende de regulamentação específica de cada um deles, conforme estabelecido no art. 47 da citada lei complementar, abaixo transcrito:

Art. 47. Nas contratações públicas da União, dos Estados e dos Municípios, poderá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica, **desde que previsto e regulamentado na legislação do respectivo ente.** (grifado)

Assim, para desenvolver a política de inclusão dos pequenos empreendimentos nas compras públicas, é preciso que os estados e municípios regulamentem individualmente o Capítulo V da Lei Complementar nº123/2006, podendo adotar diferentes maneiras de fazê-lo.

A União estabeleceu as regras de aplicação do tratamento diferenciado através do Decreto nº 6.204/2007, enquanto alguns estados, a exemplo de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia, publicaram a regulamentação através de lei ordinária.

Independente da forma legislativa, o que importa é a fixação dos procedimentos para a aplicação considerando as diretrizes também estabelecidas no art. 47 da Lei Complementar n.º 123/2006 – promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

Na Bahia, 322 municípios já haviam regulamentado os benefícios da Lei Geral para as pequenas empresas no ano de 2012, porém poucos estão implementando as regras, o que dificulta a articulação da política, uma vez que o esforço do Estado na descentralização das suas compras é muito maior quando o município não aplica a legislação.

A experiência na realização de eventos de sensibilização e orientação do empresariado acerca da Lei Geral pelo Estado no interior tem demonstrado que os municípios que se engajaram na aplicação das regras apresentam empresários mais interessados em fornecer ao poder público, indicando que a política terá mais sucesso se todas as representações locais da Administração passarem a observar as regras de favorecimento.

Para o município, quanto mais fortalecidas as empresas locais, mas renda e emprego acontecem, dinamizando a economia, sem mencionar ainda o acréscimo na arrecadação de impostos, revertidos depois em mais serviços à população.

O virtuosismo dessa política é a possibilidade de reinvestir os tributos arrecadados na economia local, fazendo com que o mercado existente, que contava apenas com o pequeno consumo privado, financiado por vezes apenas pelos aposentados e servidores públicos ali residentes, estabeleça novas oportunidades de negócios.

## 9 TEORIA E PRÁTICA

As novas diretrizes de utilização consciente do poder derivado do fator econômico relacionado ao papel de consumidor da Administração Pública abriram um leque de possibilidades de atuação dos entes, materializando a intervenção estatal no sentido do desenvolvimento.

A opção pela aplicação de políticas desenvolvimentistas através das compras públicas demonstrase a mais factível, num contexto de novos paradigmas, vez que encontra-se sedimentada na descrição de procedimentos regulamentados por lei.

Ademais, a análise das regras estabelecidas para dar acesso ao mercado das compras públicas às microempresas e empresas de pequeno porte demonstra que os instrumentos escolhidos pelo legislador podem ser facilmente efetivados e estão plenamente vinculados aos objetivos constitucionais de promoção da igualdade regional e de desenvolvimento econômico e social do país.

Após o necessário processo de regulamentação das regras contidas no Capítulo V da Lei Geral, impõe-se aos entes o desafio de tirar a regra do papel e efetivá-la em prol da dinamização das economias locais, tornando-as menos dependentes de repasses e subsídios, sendo este o papel crucial dos municípios, entes mais próximos das microempresas e empresas de pequeno porte sediadas em sua região e que podem estabelecer um círculo virtuoso na economia local.

Aplicando as regras de tratamento diferenciado e ampliando a participação das microempresas e empresas de pequeno porte nas compras públicas municipais, o município fará com que os recursos arrecadados da comunidade retornem a ela através do mercado, gerando mais emprego e melhorando a distribuição de renda no local.

Além disso, a movimentação da economia local irá ocasionar aumento da arrecadação do município, além de desenvolvimento social, decorrente do aumento do poder aquisitivo do cidadão.

O alcance desses resultados positivos depende da vontade do administrador público em potencializar as políticas públicas de desenvolvimento e inclusão social, já que os instrumentos legais estão prontos para serem utilizados.

## **REFERÊNCIAS**

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2008.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. São Paulo: Dialética. 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Customizado.

## **RESENHA BIOGRÁFICA**

### **Maria Eduarda Sampaio da Cunha**

Advogada pela Universidade Católica do Salvador, especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado da Bahia, coordenadora geral da Coordenação Central de Licitação da Secretaria da Administração do Estado da Bahia, com endereço profissional na 2ª Avenida, n.º 200, sala 113, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil; telefone/fax: 55 71 3115-3130; e-mail: mariaeduarda.cunha@saeb.ba.gov.br.



# AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A3P: O USO ADEQUADO DOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Jerusa Marins Paes Coelho  
Cinthia Costa e Silva  
Marcos Nascimento Lopes

## RESUMO

A Administração Pública, como grande consumidora de bens e serviços, e responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas voltadas não só ao bem-estar da sociedade como também à preservação e conservação dos recursos naturais, cada vez mais necessários e escassos, precisa dar exemplo das boas práticas nas atividades que lhe cabem. O grande desafio consiste em transpor o discurso meramente teórico e concretizar a intenção num compromisso sólido, já que a adoção de princípios sustentáveis na gestão pública exige mudanças de práticas e atitudes. Com o objetivo de construir uma nova cultura institucional que estimule os servidores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, a Secretaria da Administração (Saeb) aderiu, em dezembro de 2010, ao programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente (MMA) do Governo Federal. Iniciativas adotadas geraram relevante impacto na mudança da cultura da organização, como, por exemplo,

a distribuição de copos permanentes aos servidores públicos da Saeb na busca de redução do consumo dos descartáveis. Como resultado, em apenas dez meses de implantação foram deixados de jogar nos aterros 340 mil copos descartáveis, e ainda resultou em uma economia na ordem de R\$ 7.699,00 aos cofres públicos. Outras ações, como o uso racional do papel A4, através de impressões em frente e verso ou de duas páginas em uma única folha, e a programação das impressoras para prioritariamente imprimir em modo rascunho; implantação de Pontos de Coleta Seletiva para o incentivo do descarte ambientalmente correto, dentre outras, também apresentaram impacto de natureza ambiental e econômica.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, como grande consumidora de bens e serviços, e responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas voltadas não só ao bem-estar da sociedade como também à preservação e conservação dos recursos naturais, cada vez mais necessários e escassos, precisa dar o



exemplo das boas práticas nas atividades que lhe cabem. O grande desafio consiste em transpor o discurso meramente teórico e concretizar a intenção num compromisso sólido, já que a adoção de princípios sustentáveis na gestão pública exige mudanças de práticas e atitudes.

Pensando nisso, a Secretaria da Administração do Estado da Bahia – Saeb tomou a iniciativa de aderir ao programa do Governo Federal, Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, que busca a construção de uma nova cultura institucional nos órgãos e entidades públicos, auxiliando a quebra de barreiras na mudança de atitude. A A3P tem como objetivo estimular os gestores e colaboradores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens, da gestão adequada dos resíduos, da licitação sustentável e da promoção da sensibilização, capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A Saeb entende e acredita que a sustentabilidade no âmbito governamental tem sido um diferencial da nova gestão pública, na qual os servidores passam a ser os principais agentes de mudança. Simples e pequenas ações realizadas diariamente, como, por exemplo, o uso eficiente da água e da energia, a coleta seletiva, o consumo responsável de produtos e serviços, entre outras, contribuem para este processo.

Nesta conjuntura, este artigo procurou conceituar as áreas em discussão, tais como, dever do Estado, cultura institucional, conscientização e Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, com a proposta de promover reflexões quanto à responsabilidade do Estado sobre suas ações, principalmente pelo impacto que as atividades rotineiras nos órgãos públicos causam ao meio ambiente.

Com o objetivo de dar embasamento prático e teórico, a pesquisa se delimitou na busca de conceitos, definições e experiências dos seguintes temas: legislação ambiental e responsabilidades, meio ambiente, cultura institucional, conscientização, sustentabilidade, linha de trabalho do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, dados e resultados de práticas existentes.

## **2 CONCEITO, LEGISLAÇÃO E A RESPONSABILIDADE DO PODER PÚBLICO**

Os impactos na natureza vêm se tornando cada vez maiores e sentidos pela humanidade, como, por exemplo, as mudanças no clima, os desastres naturais: seca, enchentes, terremotos, maremotos, tsunamis, etc., que já fazem parte do dia a dia dos noticiários de todo o mundo. Dentre as razões para tal agravamento está o uso excessivo, pelo homem, dos recursos naturais, afetando os ecossistemas e assim ocasionando o desequilíbrio na natureza, resultando nas catástrofes mencionadas.

Neste contexto, a preocupação com o meio ambiente vem ganhando espaço nas pautas de discussões do poder público. Fazendo um breve levantamento, o marco inicial, para essa preocupação ambiental no mundo, segundo o Ministério do Meio Ambiente (A3P, 2009:10), foi a realização da Conferência de Estocolmo em 1972, ganhando destaque na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), obtendo como produto a assinatura de um termo, contendo consensos e propostas relacionadas em sua maioria a questões ambientais. Este documento é denominado Agenda 21 e reflete o compromisso das nações com o desenvolvimento e a cooperação ambiental:

Agenda 21 está voltada para os problemas prementes de hoje e tem o objetivo, ainda, de preparar o mundo para os desafios do próximo século. Reflete um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto

no que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental. O êxito de sua execução é responsabilidade, antes de mais nada, dos Governos. Para concretizá-la, são cruciais as estratégias, os planos, as políticas e os processos nacionais. A cooperação internacional deverá apoiar e complementar tais esforços nacionais. Nesse contexto, o sistema das Nações Unidas tem um papel fundamental a desempenhar. Outras organizações internacionais, regionais e subregionais também são convidadas a contribuir para tal esforço. A mais ampla participação pública e o envolvimento ativo das organizações não-governamentais e de outros grupos também devem ser estimulados.

No Brasil, a Política Nacional do Meio Ambiente foi instituída em agosto de 1981 e é considerada o marco inicial na evolução das ações de conservação ambiental e incorporação do tema em diversas áreas da sociedade. Para análise sobre as legislações pertinentes às responsabilidades do Estado para com o meio ambiente, é importante expressar primeiramente o que se entende por políticas públicas, meio ambiente e impacto ambiental. Segundo Guareschi (apud A3P 2009:13), políticas públicas “é o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas. Expressa a transformação daquilo que é do âmbito privado em ações coletivas no espaço público”.

Segundo a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, “meio ambiente é o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (A3P, 2009:15), impacto ambiental “é qualquer

alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetem a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; e as condições dos recursos ambientais”. São muitas as obrigações de cunho ambiental, estabelecidas em diversos normativos do país. Inicialmente é válido citar alguns artigos da Constituição Federal de 1988 que tratam desse tema e que norteiam todas as outras regras:

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: (...) III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos; IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural; V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência; VI - proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas; VII - preservar as florestas, a fauna e a flora(...); Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre: (...)VI - florestas, caça, pesca, fauna, conservação da natureza, defesa do solo e dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e controle da poluição; VII - proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico; VIII - responsabilidade por dano ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico(...); Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: (...)VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o

impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação (...); Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. § 1º - Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público: I - preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas; II - preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético do País e fiscalizar as entidades dedicadas à pesquisa e manipulação de material genético; III - definir, em todas as unidades da Federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente através de lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justifiquem sua proteção; IV - exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade; V - controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente; VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente; VII - proteger a fauna e a flora, vedadas, na forma da lei, as práticas que coloquem em risco sua função ecológica, provoquem a extinção de espécies ou submetam os animais a crueldade. § 2º - Aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei. § 3º - As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os

infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados. § 4º - A Floresta Amazônica brasileira, a Mata Atlântica, a Serra do Mar, o Pantanal Mato-Grossense e a Zona Costeira são patrimônio nacional, e sua utilização far-se-á, na forma da lei, dentro de condições que assegurem a preservação do meio ambiente, inclusive quanto ao uso dos recursos naturais. § 5º - São indisponíveis as terras devolutas ou arrecadadas pelos Estados, por ações discriminatórias, necessárias à proteção dos ecossistemas naturais. § 6º - As usinas que operem com reator nuclear deverão ter sua localização definida em lei federal, sem o que não poderão ser instaladas.

Podemos ponderar através dos artigos acima que a Constituição Federal/88 prevê a observância e a aplicabilidade de deveres e obrigações para com a preservação do meio ambiente e as gerações futuras não só ao cidadão, mas principalmente para o Estado, em face do artigo 225, que atenta para o direito coletivo de um meio ambiente ecologicamente equilibrado, visto que este é um fator primordial para a sadia qualidade de vida, porém salienta que também é um dever coletivo defender e preservar o meio ambiente.

Ainda considerando a responsabilidade do Estado, não podemos deixar de analisar atentamente a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política de Resíduos Sólidos. Dentre as questões tratadas, deve-se atentar para o quanto disposto no Capítulo III, Das Responsabilidades dos Geradores e do Poder Público:

Art. 25. O poder público, o setor empresarial e a coletividade são responsáveis pela efetividade das ações voltadas para assegurar a observância da Política Nacional de Resíduos Sólidos e das diretrizes e demais determinações estabelecidas nesta Lei e em seu regulamento.

Art. 30. É instituída a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a ser implementada de forma individualizada e encadeada, abrangendo os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, consoante as atribuições e procedimentos previstos nesta Seção. Parágrafo único. A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos tem por objetivo: I - compatibilizar interesses entre os agentes econômicos e sociais e os processos de gestão empresarial e mercadológica com os de gestão ambiental, desenvolvendo estratégias sustentáveis; II - promover o aproveitamento de resíduos sólidos, direcionando-os para a sua cadeia produtiva ou para outras cadeias produtivas; III - reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais; IV - incentivar a utilização de insumos de menor agressividade ao meio ambiente e de maior sustentabilidade; V - estimular o desenvolvimento de mercado, a produção e o consumo de produtos derivados de materiais reciclados e recicláveis; VI - propiciar que as atividades produtivas alcancem eficiência e sustentabilidade; VII - incentivar as boas práticas de responsabilidade socioambiental.

As regras aqui mencionadas preveem como fator-chave para a preservação do meio ambiente a participação da coletividade. É necessário que a sociedade e o poder público estejam engajados numa mesma causa, pensando e agindo em prol do equilíbrio na natureza. O estabelecimento de diretrizes, a elaboração de atos normativos, a cobrança sobre a atuação das partes envolvidas, a fiscalização pelo cumprimento das normas e regulamentos e a punição dos infratores são algumas das ações a serem implementadas, tanto pelo poder público como

pela sociedade organizada. O objetivo atingido será diretamente proporcional à participação efetiva das partes.

A Administração Pública tem dois papéis na execução do conjunto dessas ações, o de poder público, aquele que fiscaliza, elabora normas, faz acordos, estabelece estratégias para as políticas públicas, etc., e o papel de consumidor. Para o funcionamento dos órgãos e repartições é essencial o abastecimento de insumos, o que a torna, de acordo com responsabilidade compartilhada do ciclo de vida do produto, conforme art. 30 da Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, responsável pelos produtos que consome, ou seja, pela compra de materiais que agridam menos ao meio ambiente e permitam o uso e o descarte adequado, evitando desperdício.

### **3 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A3P**

A Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P é um programa que busca incorporar os princípios da responsabilidade socioambiental nas atividades da Administração Pública, através do estímulo a determinadas ações que vão desde uma mudança nos investimentos, compras e contratações de serviços pelo governo, passando pela sensibilização e capacitação dos servidores, pela gestão adequada dos resíduos naturais utilizados e resíduos gerados, até a promoção da melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho. (A3P, 2009:32)

A A3P surgiu no Ministério do Meio Ambiente do Governo Federal em 1999, como um projeto que almejava revisar padrões de produção e consumo e a adoção de novos referenciais de sustentabilidade ambiental nas instituições da Administração Pública.

O objetivo geral do programa é estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão

socioambiental em suas atividades rotineiras. Dentre os objetivos específicos se destacam: a sensibilização dos gestores públicos para as questões socioambientais; a promoção do uso racional dos recursos naturais e a redução de gastos institucionais; redução do impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional.

Atualmente o principal desafio da Agenda Ambiental na Administração – A3P, segundo o Ministério do Meio Ambiente (A3P, 2009:30), é promover a responsabilidade socioambiental como política governamental, auxiliando na integração da agenda de crescimento econômico concomitantemente ao desenvolvimento sustentável, por meio da inserção de princípios e práticas de sustentabilidade socioambiental no âmbito da Administração Pública.

A A3P utiliza em suas ações os princípios políticos dos 5R's, que significam: Repensar – a necessidade de consumo; Recusar – possibilidades de consumo desnecessário e produtos que gerem impactos ambientais significativos; Reduzir – significa evitar os desperdícios, consumir menos produtos; Reutilizar – significa usar novamente um material antes de descartá-lo; Reciclar – significa transformar materiais usados em matérias-primas para outros produtos por meio de processos industriais ou artesanais.

De acordo com estes princípios, a A3P definiu cinco eixos temáticos com intenção de orientar os trabalhos. São eles: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; Gestão adequada dos resíduos gerados; Qualidade de vida no ambiente de trabalho; Sensibilização e capacitação e Licitações sustentáveis.

#### **4 A A3P E SUAS PRÁTICAS NA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA**

Em 14 de dezembro de 2010, durante o seminário O Poder de Compra do Estado em Prol da Sustentabilidade, realizado na cidade de Salvador (Bahia), as secretarias estaduais da Administração – Saeb e do Meio Ambiente – Sema formalizaram o termo de adesão ao programa junto ao Ministério do Meio Ambiente do Governo Federal.

Estando de acordo com os princípios e objetivos da A3P, a Secretaria da Administração do Estado da Bahia aderiu ao programa com o intuito de construir uma nova cultura institucional que estimule o público interno da instituição a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos e da licitação sustentável. Ou seja, que incentive a promoção de ações que visem as áreas social, econômica e ambiental.

Junto à adesão do termo foram pactuadas algumas metas para serem atingidas, tais como: Minimizar os impactos ambientais negativos gerados durante a jornada de trabalho; Realizar a gestão ambiental dos resíduos; Implementar coleta seletiva de lixo; Utilizar, de forma racional, os recursos (ex.: material de expediente, água, energia, etc.), combatendo o desperdício e promovendo a redução de consumo; Adotar a licitação sustentável, introduzindo critérios socioambientais nas compras públicas para a aquisição de bens, materiais e contratação de serviços; Desenvolver e implantar ações para redução do consumo de energia e eficiência energética; Desenvolver e implantar ações para redução do consumo de água; Promover a substituição de insumos e materiais por produtos que provoquem menos danos ao meio ambiente; Implantar um programa continuado de educação ambiental para a formação e capacitação

do servidor público por meio de palestras, reuniões, exposições, oficinas de arte-educação e ecologia humana; Produzir informativos referentes a temas socioambientais, experiências bem-sucedidas e progressos alcançados pela instituição; Implantar programa de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Após a adesão ao programa, foi instituída a comissão gestora da A3P no âmbito da Saeb. Essa comissão tem a função de planejar, desenvolver e executar ações com alinhamento aos conceitos básicos da A3P.

Durante os anos de 2011 e 2012, algumas ações da A3P, em parceria com outros projetos, vêm sendo desenvolvidas na Secretaria da Administração. Dentre elas:

- Otimização na utilização do papel – Foi elaborado um plano de ação para otimizar o uso de impressão e utilização de papel A4 no âmbito da Superintendência de Serviços Administrativos – SSA, a ser utilizada como piloto para a Saeb. Em três diretorias e duas coordenações os servidores passaram a imprimir frente e verso, para fins de acompanhamento do impacto da mudança. Algumas impressoras corporativas que não têm dispositivo para impressão frente e verso serão gradativamente substituídas por impressoras que contemplem este recurso. O resultado foi satisfatório e resultou na economia de 50% do papel utilizado. Ainda visando diminuir o uso excessivo do papel, os membros da comissão vêm confeccionando blocos de rascunho com o lado branco de papel A4 já utilizado. Estes são denominados bloquinhos sustentáveis e são distribuídos para os servidores de toda a secretaria, além de substituírem blocos de papel timbrado nos cursos realizados pela Universidade Corporativa – UCS e em eventos realizados pela secretaria. Estes blocos levam

na capa a seguinte mensagem: “Seja consciente, reutilize o papel antes de reciclá-lo!”.

- Descarte adequado de resíduos sólidos – Foram instalados, em pontos estratégicos de atuação da Saeb, cinco coletores de pilhas e baterias, que não podem ser descartadas diretamente nos aterros em função do alto grau de poluição causada pelos seus componentes.
- Foram implantados também dois Pontos de Entrega Voluntária – PEV para coleta de materiais recicláveis (metal, vidro, plástico e papel), com a proposta de incentivar a coleta seletiva junto aos servidores, não apenas no local de trabalho, mas também em casa, permitindo que tragam os resíduos recicláveis coletados de suas residências. Esta ação conta com uma parceria do Programa Recicle Já Bahia, coordenado pela Superintendência de Construções Administrativas da Bahia – Sucab, beneficiando nove cooperativas de catadores.

Ainda no campo dos resíduos sólidos foi realizada a ação de armazenamento e descaracterização de lâmpadas queimadas dos prédios públicos do Centro Administrativo da Bahia – CAB. As lâmpadas fluorescentes fazem parte dos resíduos perigosos de classe I, ou seja, são nocivos à saúde e ao meio ambiente. Caso tenham manuseio e destinação inadequados, as lâmpadas fluorescentes podem poluir o ar, o solo, lençóis freáticos, rios, animais e o homem, comprometendo a cadeia alimentar. A ação foi composta de duas etapas: a primeira etapa, de responsabilidade da A3P/Saeb, consistiu na aquisição de coletores adequados para o armazenamento das lâmpadas fluorescentes queimadas para os prédios públicos estaduais do CAB, o que foi realizado em dezembro de 2012 com a aquisição de 15 coletores; a segunda etapa, de responsabilidade do Recicle Já Bahia/Sucab, consistiu na contratação do serviço



de descaracterização de lâmpadas fluorescentes de descarga queimadas, in locu, com um quantitativo de 20.000 lâmpadas para os prédios públicos do CAB. Esta ação foi finalizada em março de 2013.

- Circuito de Trocas – Com o objetivo de estimular o consumo consciente entre os servidores da Saeb e Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte da Bahia – Setre, além de divulgar a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, foi realizado, em 7 de dezembro de 2011, o I Circuito de Trocas da A3P. A intenção foi aplicar na prática o princípio político “Reutiliza” dos 5R’s, permitindo a realização de trocas de produtos que já não mais interessavam a seus usuários, mas que podiam ser úteis e interessar a outras pessoas, prolongando a vida útil do bem. Dentre os produtos entregues para troca estavam livros, CDs, discos, eletrônicos, objetos de decoração, acessórios e confecções. Para cada produto trocado, o participante recebia uma ‘moeda social’ que podia ser trocada no dia da feira por qualquer produto exposto no evento. O evento contou com a participação de 50 servidores da Saeb e da Setre, que puderam trocar em torno de 220 produtos.

Dentre as ações realizadas, o projeto Diga Não aos Copos Descartáveis merece destaque. O objetivo geral do projeto é adotar prática administrativa sustentável visando reduzir o impacto ao meio ambiente provocado pelo uso de copos descartáveis e melhorar a qualidade de vida no local de trabalho.

O cenário da utilização de copos descartáveis antes da implantação do projeto na Secretaria da Administração era de um consumo médio mensal de 66.900 copos plásticos descartáveis (200 ml), correspondentes a um valor de R\$ 1.513,47, considerando o preço referencial de R\$ 2,26 para cada 100 copos plásticos descartáveis.

Para alcançar os objetivos propostos pelo projeto, a Comissão Gestora A3P/Saeb realizou as seguintes ações:

- Mobilização – O primeiro passo foi montar uma exposição em frente ao prédio da Saeb, apresentando o volume de copos de 200 ml descartáveis utilizados pelos servidores durante duas semanas de trabalho, a fim de dar visibilidade ao volume de resíduo gerado e despertar a consciência dos servidores para o impacto ambiental causado pelo excesso de consumo dos descartáveis. Os copos ficaram expostos durante uma semana e foi divulgado no semanário Cá Entre Nós e na Intranet da Saeb, além da circulação no site corporativo Portal do Servidor, despertando o interesse de outros órgãos e secretarias que demandaram informações sobre o assunto. A campanha de divulgação e conscientização do público interno acerca do uso adequado de copos plásticos descartáveis vem ocorrendo de forma constante, através dos meios de publicação Cá entre Nós e nos sites Portal do Servidor e da Saeb, cartazes e newsletter, o que facilita o elo de comunicação da A3P e o público interno da Secretaria da Administração.
- A aquisição e distribuição de copos plásticos permanentes aos colaboradores da Saeb – Foram adquiridos 1.500 copos plásticos permanentes de 250 ml, com 30% de fibra de coco em sua composição e valor unitário de R\$ 3,69, correspondendo a um custo de R\$ 5.535,00. Em setembro de 2011, foi montado durante um período de três dias um estande no térreo da Saeb para a distribuição das canecas. Até junho de 2012 haviam sido entregues 1.472 copos permanentes.

Os resultados alcançados são satisfatórios tanto pelo lado econômico como pelo lado ambiental. Em relação aos ganhos econômicos é possível verificar

uma mudança positiva após a implantação do projeto Diga Não aos Copos Descartáveis quanto ao comportamento do consumo de copos plásticos descartáveis na secretaria.

A Secretaria da Administração diminuiu de 66.900 para 32.900 o consumo mensal de copos plásticos descartáveis (200 ml) nos dez primeiros meses de implantação do copo permanente, o que correspondeu a uma redução percentual de 50%.

Considerando que a Saeb gastava em média por mês R\$ 1.513,47 com a compra de copos plásticos descartáveis (200 ml) e após a adoção dos copos permanentes passou para R\$ 743,54, o impacto mensal com a redução do consumo de copos descartáveis foi de R\$ 769,93. Portanto, o valor economizado em dez meses, de R\$ 7.699,30, superou neste período o investimento realizado para aquisição dos 1.500 copos permanentes.

Os ganhos ambientais são também relevantes se considerarmos que o tempo de decomposição de um copo descartável corresponde a mais de 200 anos, que o plástico é proveniente de recursos naturais e que o uso excessivo deste produto causa poluição dos solos, entupimento de bueiros, ocasionando enchentes, etc. Portanto, observa-se que em relação aos ganhos ambientais o projeto vem alcançando resultados favoráveis que diminuem o impacto do consumo administrativo para o meio ambiente, pois evitou que fossem jogados nos aterros durante estes dez meses 340 mil copos plásticos descartáveis.

Além disso, os copos descartáveis usados pela secretaria não possuem uma destinação ambientalmente adequada, pois não há mercado de compradores no Estado da Bahia, devido às substâncias que compõem os copos, como a resina de poliestireno e polipropileno, não despertando o interesse das cooperativas em coletá-los.

O Gráfico I mostra o comparativo do consumo de copos plásticos descartáveis (em centos) no período de 2010 até o 1º semestre de 2012.

## 5 CONCLUSÃO

Na atual conjuntura, na qual a degradação do meio ambiente, o consumo exacerbado, o desperdício e o descarte inadequado dos resíduos fazem parte do dia a dia das pessoas, a sociedade e o poder público devem intervir de maneira que a proteção ao meio ambiente se torne prioritária em todas as áreas.

As organizações que buscam estar em consonância com as regras e obrigações de uma sociedade não podem deixar de considerar em suas atividades rotineiras o impacto ambiental que causam ao meio ambiente e as formas de amenizar esses impactos. Devem ser consideradas também como vantagens para as organizações, na aderência a um cuidado ambiental, a redução de custos e a melhoria da imagem institucional.

O poder público como consumidor e norteador de uma política ambiental deve dar o exemplo para a sociedade, reduzindo os impactos ambientais causados pelas atividades do dia a dia dos órgãos e repartições públicas. Desta forma, a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P vem auxiliar na criação de uma nova cultura institucional, sendo uma ferramenta de ligação com o público interno das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AGENDA 21. Disponível em <<http://www.ambiente.sp.gov.br/agenda21.php>>. Acesso em: 2 maio 2012.
- AGENDA ambiental na administração pública. 5. ed. rev. e atual. Brasília: MMA/SDS/PNEA, 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2012.



BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2012.

BRASIL. *Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. v. 2. 3. reimpressão.

DAMANTE, Nara; NASSAR, Paulo. *Gerando comunicação excelente*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0082.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Ed. rev, atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LESLEY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Laerning, 2002.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: *Revista Comunicação Empresarial*, n. 36, 2000.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

## RESENHA BIOGRÁFICA

### **Jerusa Marins Paes Coelho**

Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Católica da Bahia, pós-graduada em Organização, Sistemas e Métodos e certificada como aluna especial em Terceirização no Serviço Público pelo Mestrado de Administração da Universidade Federal da Bahia. Superintendente de Serviços Administrativos (SSA) da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), com endereço profissional na 2. Av, n. 200, 2. andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3200, fax: 55 71 3115-1789; e-mail: jerusa.coelho@saeb.ba.gov.br.

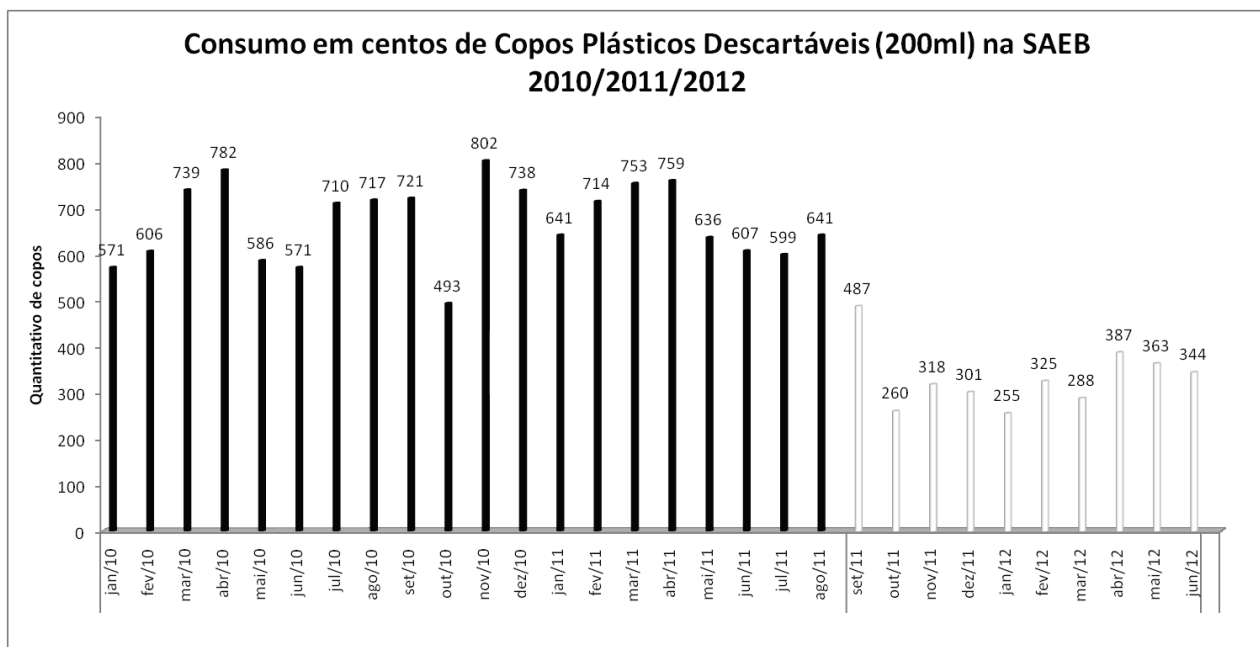
### **Cinthia Costa e Silva**

Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas com ênfase em Marketing pela Universidade Católica do Salvador, coordenadora da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P na Secretaria da Administração do Estado da Bahia, com endereço profissional na 2. Av, n. 200, 2. andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3211, fax: 55 71 3115-3171; e-mail: cinthia.silva@saeb.ba.gov.br.

### **Marcos Nascimento Lopes**

Bacharel em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, pós-graduado em Gestão Organizacional Pública pela Universidade do Estado da Bahia – Uneb com Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, coordenador de Cadastro e Apoio Operacional e especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria da Administração do Estado da Bahia, com endereço profissional na 2. Av, n. 200, 2. andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3383, fax: 55 71 3115-3171; e-mail: marcos.lopes@saeb.ba.gov.br.

## Gráfico I





# PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DO CONSUMO DE ÁGUA E ENERGIA EM PRÉDIOS PÚBLICOS

Camila Azevedo da Silva

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2008, o cenário internacional foi marcado pelas especulações em torno da crise financeira, iniciadas, sobretudo, devido ao desequilíbrio enfrentado pela maior potência econômica mundial, os Estados Unidos. Como estamos em um mundo globalizado e, atualmente, mais conectado do que nunca, no qual as interdependências entre países e nações são as bases das relações políticas, atitudes de prevenção à crise deveriam ser iniciadas.

A crise de 2008 afetou não somente os norte-americanos que, com muitos investimentos financeiros nas guerras do Iraque e Afeganistão, acabaram esquecendo-se da sua economia interna, importando mais do que exportando, mas também a economia de países como o Brasil, que teve seu crédito internacional e exportações reduzidos, aumentando o risco e as taxas de juros.

Com vistas a reduzir o impacto de crise financeira do país e adequar o orçamento à nova realidade, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG anunciou, para o ano de 2009, um corte de 10,3 bilhões de reais, sendo 8,5 bilhões na programação de despesas de custeio do governo. É neste

cenário que surge o Programa Compromisso Bahia, coordenado pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia – Saeb.

O Compromisso Bahia possui como premissa básica a melhoria da gestão do gasto público e tem como finalidade estimular o desenvolvimento, a implantação e a disseminação de práticas voltadas para a melhoria da gestão da qualidade do gasto público, abrangendo desde a disseminação de ações que visem à melhoria da gestão, passando pelo monitoramento e avaliação dos órgãos. O programa injeta na Administração Pública estadual ferramentas que otimizam a revisão de processos, a avaliação de resultados e o desempenho funcional.

Em paralelo ao Compromisso Bahia, foi implantado o Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia nos prédios públicos estaduais, vislumbrando resultados que vão além da qualidade do gasto. A iniciativa também tem como preocupação-chave as questões voltadas à preservação do meio ambiente.

## 2 | ETAPA DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO

Iniciado também em 2008, o programa preconiza a necessidade de monitorar o consumo de água e energia elétrica dos prédios públicos e formar um perfil de consumo de 17 prédios do Centro Administrativo da Bahia (CAB), no total de 33 órgãos. A Universidade Federal da Bahia – UFBA, através da Rede de Tecnologias Limpas – Teclim do Departamento de Engenharia Ambiental daquela instituição, iniciou um trabalho de monitoramento do consumo de água de seu campus. Através desse trabalho, a Teclim desenvolveu know-how para aplicar a sua metodologia em outros setores.

Apenas com o monitoramento diário do consumo de água com a utilização de um sistema, o Aguapura Vianet, uma das unidades monitoradas pela UFBA conseguiu reduzir o consumo de 20.000 m<sup>3</sup> para 15.000 m<sup>3</sup>. O sistema funciona via lançamento diário das informações constantes nos hidrômetros. Com o resultado apresentado pela Universidade Federal da Bahia, a Secretaria da Administração percebeu que essa era a oportunidade de realizar um trabalho direcionado não somente para a qualidade do gasto, mas também voltado para preservação dos recursos naturais.

Para a execução do programa, percebeu-se a necessidade de criar grupos de trabalho que pudessem capitanejar as ações a serem desenvolvidas, desde o lançamento dos dados de consumo no Sistema Aguapura Vianet, passando pela interpretação do consumo, identificação e resolução de problemas voltados à realização de manutenção preventiva e corretiva dos sistemas hidráulicos e elétricos. Foram então formalizados os Ecotimes, grupos de servidores responsáveis pelo monitoramento do consumo de água e energia.

Em 2008, foi lançada a 1ª etapa do programa, com a realização das seguintes ações, buscando identificar o perfil de consumo dos 17 prédios:

- Formalização dos Ecotimes;
- Vistorias técnicas;
- Capacitação do Sistema Aguapura Vianet;
- Levantamento de dados históricos de consumo;
- Levantamento dos equipamentos;
- Identificação do perfil das unidades.

Participaram da 1ª etapa do programa:

- Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia – Agerba;
- Departamento de Infraestrutura de Transportes da Bahia – Derba;
- Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Inema;
- Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia – Irdeb;
- Departamento de Apoio Logístico – DAL;
- Secretaria do Planejamento – Seplan;
- Secretaria da Administração – Saeb;
- Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte – Setre;
- Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração – SICM;
- Secretaria da Agricultura – Seagri;
- Secretaria da Infraestrutura – Seinfra;
- Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos – SJCDH;
- Secretaria da Educação – SEC;
- Secretaria da Saúde – Sesab;
- Secretaria da Fazenda – Sefaz;
- Secretaria da Segurança Pública – SSP;
- Plataforma IV;
- Hospital Couto Maia – HCM.

A formalização dos Ecotimes foi o passo preliminar para a implantação do Programa de

Racionalização. Através da sua legitimidade, a UFBA (contratada pela Saeb) pôde ter acesso aos órgãos e realizar a pesquisa necessária para identificar o perfil de consumo desses prédios. Além disso, os Ecotimes são responsáveis por alimentar diariamente o sistema Aguapura Vianet e solucionar problemas identificados através do histograma. Com o lançamento diário do consumo no sistema, o órgão pode imediatamente acionar a equipe de manutenção predial para identificar possíveis vazamentos assim que identificar qualquer alteração do consumo (indicada pelas barras do histograma). Neste caso, a solução do problema é imediata, de modo que as variações do consumo são solucionadas diariamente, e não descobertas ao recebimento das faturas.

Para identificar como os prédios públicos do Centro Administrativo funcionam, foi necessário realizar visitas técnicas a cada um deles. Apesar de serem prédios administrativos, construídos em mesmo modelo arquitetônico, a atividade-fim de cada órgão influencia principalmente na composição do consumo. A quantidade de servidores e sua carga horária, a existência de população flutuante, a composição dos sanitários e setores de transporte, além da área de rega, foram levantadas buscando entender como seriam gastas a energia elétrica e a água desses prédios. A presença de reservatórios superiores e inferiores, de bombas automáticas, indicam como funciona o bombeamento de água. Os tipos de equipamentos eletrônicos, quantidades, condicionadores de ar, micro-ondas, geladeiras demonstram que tipo de ações podem ser realizadas, visando a redução de consumo por meio da educação ambiental e da escolha de equipamentos mais eficientes.

Para a realização das visitas técnicas foi necessária a parceria da equipe da UFBA com os Ecotimes, que abriram as portas das secretarias e mostraram todo o funcionamento, deficiências e problemas encontrados nos sistemas hidráulicos e elétricos. A partir das vistorias realizadas, pôde-se estreitar a relação dos Ecotimes e UFBA e, então, criar uma parceria que

tem como principal resultado a troca de informações e soluções dos problemas encontrados nos sistemas, evitando maiores desperdícios e mau uso dos recursos.

Parte fundamental na 1ª etapa, e que se mostrou indispensável nas seguintes, é a realização das capacitações de uso do Sistema Aguapura Vianet. As capacitações visam, sobretudo, atualizar os Ecotimes quanto à preocupação do Governo do Estado da Bahia em reduzir o consumo, tendo em vista a institucionalização de um Programa de Racionalização. Ainda considerando a rotatividade dos servidores dos prédios, a capacitação do sistema ocorre sempre que necessário, buscando identificar os novos Ecotimes, mostrando os resultados já encontrados pelo programa e, principalmente, inserindo os novos representantes das unidades no contexto de qualidade do gasto público e preocupação com os recursos ambientais.

Nas capacitações são realizados também exercícios práticos que demonstram a utilização do sistema, a leitura dos dados lançados – que são representados através de gráficos – e a preocupação em informar sempre que visualizada uma irregularidade ou um consumo diferenciado ao sistema.

Um papel fundamental da equipe da UFBA diz respeito ao acompanhamento dos dados lançados diariamente no Aguapura Vianet. A Universidade Federal da Bahia disponibiliza uma equipe de estagiários, que constantemente entra em contato com os Ecotimes para identificação das dificuldades levantadas, os problemas encontrados e as soluções. Os Ecotimes são estimulados sempre a realizar o monitoramento, buscando evitar desperdícios. Importante também é o conhecimento dos dados históricos de consumo dos prédios participantes do programa.

Através de uma parceria com as concessionárias de água (Embasa) e energia (Coelba), a Secretaria da Administração hoje possui um histórico de consumo

desde 2006 de todas as unidades do governo. Através do histórico pode-se realizar uma análise prévia, até que o consumo real seja demonstrado pelo sistema Aguapura Vianet. Com os dados em mãos, pode-se estabelecer metas de consumo e identificar o comportamento de cada prédio. Ainda é possível extrair da composição dos gastos com água e energia elétrica o quanto se paga em juros e multas, adotando ações desburocratizantes que diminuam a demora do pagamento às concessionárias, reduzindo o valor gasto com essas despesas.

As análises das faturas de energia elétrica do governo permitem identificar as características peculiares dos órgãos públicos. É sabido pelos especialistas em energia elétrica que as unidades atendidas em média tensão (consumo ativo realizado no horário denominado de “ponta”, das 18 às 21 horas), no caso dos prédios públicos localizados no CAB, possuem um preço de tarifa 11 vezes mais caro que o horário normal. De posse desse conhecimento e analisando as contas desses prédios, ações tais como o incentivo de desligamento dos aparelhos de ar condicionado às 17h30 foram realizadas, visando reduzir o consumo neste horário.

Como resultado do pré-diagnóstico realizado em 2008, a Secretaria da Saúde (Sesab), a Secretaria da Educação (SEC) e a Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SJCDH) foram apontadas como as responsáveis pelas maiores parcelas de consumo de água. Tais unidades representam 68% do consumo total efetivo do Governo do Estado em Salvador. Apurou-se ainda que a tarifa paga pelo Governo do Estado da Bahia é 3,2 vezes maior por metro cúbico em relação aos usuários residenciais. Em energia elétrica, mais uma vez a SEC e a Sesab aparecem como responsáveis por consumirem juntas 47% da energia demandada pelo Governo do Estado.

Inicialmente, o Ecotime possuía como objetivo alimentar o Sistema Aguapura Vianet e fornecer as informações solicitadas pela equipe técnica da

UFBA que trabalhara em campo, realizando vistorias técnicas aos prédios participantes. Atualmente a participação dos Ecotimes foi ampliada e eles são responsáveis por promover os serviços de manutenção preventiva e corretiva, e por fazer cumprir as metas de redução do consumo pactuadas. Ainda em 2008, com a finalização da etapa inicial, o primeiro resultado negativo apareceu. A ausência do monitoramento da UFBA em decorrência do encerramento do primeiro contrato demonstrou a falta de controle das unidades inicialmente monitoradas. Ao longo dos meses, percebeu-se que o gráfico de consumo voltou a apresentar picos e a ausência do monitoramento voltou a imperar.

Tal situação demonstrou a fraqueza dos Ecotimes e a necessidade primordial de continuar o trabalho que havia sido realizado inicialmente. Com a redução do consumo, os Ecotimes pararam de monitorar suas unidades, e o consumo voltou a se tornar instável. Com a implantação do Sistema Aguapura Vianet, em torno de 43% das unidades que utilizaram o sistema apresentaram perdas de água consideráveis, que poderiam ser minimizadas a partir da melhoria da manutenção. Para os gastos de energia estão previstas a implementação de medidas como mudanças de hábitos e troca de equipamentos por mais eficientes. Somente com essas ações é que teremos resultados mais consistentes.

### **3 II ETAPA DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO**

Em 2009, foi então dado início à 2ª etapa do programa. Com uma despesa de 198 mil m<sup>3</sup> e uma redução de 17% (20% em energia elétrica), o objetivo da Saeb passou a ser o de levar o programa para as demais unidades do Governo do Estado e dar continuidade àquelas inicialmente monitoradas em 2008. Esta etapa, ainda mais abrangente, definiu práticas e procedimentos a serem incorporados na Administração Pública Estadual, através da publicação do Decreto Estadual nº 12.544, que instituiu o programa,

e da portaria de indicação dos representantes dos Ecotimes.

Unidades hospitalares, escolares, centros de abastecimento, residências de manutenção deram início ao monitoramento do consumo de água e energia elétrica através da utilização do Sistema Aguapura Vianet. Ocorreram também projetos pilotos com o objetivo de identificar as melhores práticas a serem utilizadas pelos prédios públicos. Dentre as ações realizadas pela UFBA estão: fixação de horários de desligamento dos aparelhos de ar-condicionado, o funcionamento de elevadores visando diminuir o custo com energia reativa desses equipamentos, horário para rega de jardim e a eficácia da troca de fluido refrigerante dos aparelhos de splits para outro ambientalmente menos prejudicial e de redução do consumo de energia.

O resultado do piloto de melhor uso do ar-condicionado seguiu a implementação de ações como: usar ao máximo a ventilação externa, ou seja, ligar o ar-condicionado só nos dias com temperatura acima de 24°C; nos dias quentes, o primeiro funcionário a chegar deve ligar o aparelho e ajustá-lo para 24°C; no horário de almoço, desligar o aparelho de ar-condicionado pode causar excesso de consumo na volta ao expediente. A melhor prática é: ajustar o termostato para 27 ou 28°C meia hora antes do almoço, e o primeiro a voltar do almoço deve ajustá-lo novamente para 24°C e desligar o equipamento meia hora (no mínimo) antes do fim do expediente. Seguindo essas orientações é possível uma redução em até 9% do consumo dos aparelhos de ar-condicionado, o que representa uma economia de cerca de R\$ 30.000,00 por ano, somente no prédio da Saeb.

Outro piloto que merece destaque foi o realizado no Derba. Considerando que aquela unidade apresentou ótimo resultado na primeira etapa através do monitoramento do consumo de água, no qual identificamos uma redução de quase 60% como dito anteriormente, o Derba funcionou como um campo

de teste para metodologias a serem realizadas pela equipe de manutenção, possibilitando a experimentação de soluções e realização de ajustes. Assim, através do projeto piloto, chegou-se às metodologias que seriam utilizadas pelas equipes de manutenção. Dentre os testes realizados estão detecção de vazamentos no alimentador predial, que abrange testes realizados nos hidrômetros e de sucção.

Os testes nos hidrômetros são realizados devido a vazamentos ocorrerem em função da corrosão da rede, da má execução de juntas e soldagens, raízes de plantas ou outros fatores que podem prejudicar a tubulação. Já o teste de sucção somente é indicado para aqueles reservatórios superiores de difícil acesso. Também foram realizados testes para detecção de vazamentos em reservatórios e em bacias sanitárias, mictórios e torneiras. Os vazamentos não visíveis em reservatórios podem ocorrer devido a fissuras na estrutura do reservatório e/ou por impermeabilização inadequada. Neste caso, a água é perdida por infiltração no solo, quando o reservatório é subterrâneo, e, no caso de reservatório elevado, a água pode escoar para um ralo de águas pluviais ou provocar infiltrações na laje e produzir estragos na estrutura do edifício. Desta forma, é indispensável à realização de testes no reservatório inferior e no reservatório superior.

Com o objetivo de apresentar as metodologias aplicadas e validadas no projeto piloto Derba e os resultados obtidos durante o programa, os Ecotimes das demais unidades participaram de mais uma capacitação. Aprenderam a utilizar técnicas de varreduras nas instalações prediais para identificação de possíveis vazamentos, a verificar pontos de consumo, bem como os equipamentos ali localizados. Ações como a medição de vazões de torneiras, visando melhorar a temporização e o fluxo de água das torneiras automáticas, tiveram de ser realizadas. No prédio da Saeb/Setre, as torneiras tiveram sua vazão reduzida de 8l/min para 4,84l/min. Nesta mesma capacitação ocorreram trocas de redutores de vazão, engates e dos materiais necessários para reduzir o consumo



dos sistemas hidrossanitários. Um dos resultados desta capacitação é a redução do consumo diário de água do prédio da Saeb de 34 m<sup>3</sup>/dia para 20 m<sup>3</sup>/ dia.

Um rápido comparativo demonstra o resultado desta ação: realizada em abril de 2011, com picos de consumo mensal de 1.058 m<sup>3</sup>, o prédio consegue hoje praticar a média mensal de 700 m<sup>3</sup>, com meses alcançando o consumo de 470 m<sup>3</sup>. Em energia elétrica, o piloto Derba consistiu no cadastramento de todos os equipamentos elétricos, dividindo-os em iluminação, motores e bombas, informática, climatização e copa. A potência nominal e o período diário de utilização tiveram os dados cadastrados para todos os equipamentos. Os aparelhos de ar-condicionado e informática seguiram uma classificação de acordo com seus modelos e tipos. Do total de 1.906 equipamentos indicados, 96 eram de climatização, 1.336 de iluminação, 435 de informática e 39 de copa. Deste total, cerca de 70% da demanda da unidade está relacionada aos equipamentos de climatização, 18% aos equipamentos de iluminação e 12% aos equipamentos de informática. As medições realizadas tiveram o objetivo de obter um perfil geral do consumo de energia da unidade, através da medição das grandezas elétricas dos circuitos, que estão divididos em iluminação, tomadas e carga pesada (aparelhos de ar condicionado, motores e equipamentos do laboratório), além do circuito que alimenta os elevadores. Através das medições é possível obter um perfil diário de demanda da unidade.

Outra capacitação realizada para os Ecotimes diz respeito ao conteúdo institucional com a apresentação dos objetivos e escopo do programa. Passando por conteúdos técnicos que incluíam desde a apresentação do ciclo hidrológico, sistemas de abastecimento de água, de distribuição predial, unidades de medida de volume e os diversos modelos de aparelhos sanitários e volumes de água consumidos para sua limpeza. No escopo de energia elétrica foram introduzidos os conceitos de energia elétrica, eficiência energética, de potência, demanda, consumo,

horário de ponta, horário fora de ponta, períodos secos e úmidos, de sistemas de iluminação predial, de climatização predial e técnicas de projeto e de conservação.

Uma peculiaridade dos prédios administrativos é a rotatividade de pessoal e poucos funcionários de carreira envolvidos no programa. Isso leva a uma necessidade constante de reciclagem do pessoal e, portanto, de inúmeras capacitações. Vislumbrando atingir todos os servidores lotados nas unidades participantes do programa e os Ecotimes, a equipe técnica da UFBA apresentou um plano de comunicação social. Este plano sugere a possibilidade de parte dos recursos economizados pela unidade ser direcionada para outras despesas. Esses recursos poderão ser aplicados em instalações/aquisições/eventos que diretamente beneficiem os servidores da unidade, com repercussões na qualidade do seu desempenho e no grau de satisfação funcional.

Ainda de acordo com o plano de comunicação, em setembro de 2011 realizou-se o primeiro Encontro do Programa de Racionalização, com o objetivo de incentivar aquelas unidades com maior redução do consumo de água e energia elétrica, sem deixar de fora o Ecotime mais motivado, que também foi lembrado no evento. Vale destacar os premiados: Agerba e Derba com redução de 45% em energia elétrica e água, respectivamente, no período de 2008 a 2010. Destaque para o Ecotime da SSP como sendo o mais motivado.

Diante da necessidade de compartilhar a despesa com água e energia para todos os usuários dos prédios públicos do programa, a UFBA apresentou uma proposta de divisão setorial orçamentária dessas despesas. A realidade dos prédios públicos localizados no Centro Administrativo é que muitos deles são compostos por diversas secretarias/ órgãos de Estado, cada um com sua estrutura orçamentária. Em muitos deles, há apenas um pagante da conta de água e/ou energia elétrica. Essa realidade dificulta a

participação das unidades não pagantes da despesa, bem como a atuação dos Ecotimes envolvidos.

Visando distribuir essa conta de maneira uniforme foi realizada uma proposta de divisão per capita das contas. Aquela secretaria que tivesse o maior número de servidores lotados, conseqüentemente seria responsável pela maior fatia da conta. Uma atividade prática e de grande valia para o programa foi a aplicação da pesquisa de perfil dos usuários. Considerando-se que muitas unidades do governo possuem índices de consumo de água e energia que podem ser reduzidos com ações de reparos e substituições de equipamentos e/ou estruturas, assim como pela mudança de determinadas práticas dos funcionários com relação a esse consumo, a pesquisa teve como objetivo elaborar conhecimentos que orientam ações efetivas para redução do consumo desses insumos.

A partir das informações coletadas pela pesquisa foram feitas sugestões individuais, por unidade, intervindo junto às ações de gestão que influenciam no consumo de água e energia de cada prédio público. Com o conhecimento do perfil do consumidor, pôde-se realizar propostas de ações afirmativas para a racionalização do consumo de água e energia. Assim, o conhecimento sobre os hábitos de consumo do usuário possibilitou identificar seu nível de aceitação de equipamentos, por exemplo, bacias sanitárias substituídas por mictórios. A pesquisa foi realizada em 14 prédios localizados no Centro Administrativo e três outros fora do CAB, totalizando 17 prédios administrativos. Pode-se dizer que a pesquisa teve como objetivo conhecer comportamentos e atitudes dos usuários das unidades em relação às diretrizes de racionalização do consumo de água e energia, determinando o grau e o modo como o programa seria implantado na unidade. Conhecer ainda as peculiaridades da relação de consumo de água e energia dos usuários, assim como as características das suas respectivas edificações, mapeando o consumo de cada unidade.

Buscando ainda mais informações acerca das unidades, foi realizado também, nesta segunda etapa do programa, o levantamento dos dados gerais dos prédios. Esse levantamento consistiu em atualizar as informações identificadas preliminarmente na primeira etapa através das vistorias técnicas. Basicamente: dados de consumo em m<sup>3</sup> e os gastos, bem como gráficos de demonstrativo do período do programa e as formas de abastecimento de água no CAB. O objetivo foi, portanto, através de um diagnóstico, identificar o perfil de consumo das unidades participantes do programa e realizar um diagnóstico ambiental parcial da região do CAB, com a identificação de potenciais formas de captação de água para utilização de fins menos nobres.

Os consumos diários e mensais das unidades do programa tiveram seus dados atualizados. Esses corresponderam tanto ao consumo de água quanto ao de energia. Exemplificadamente, para os sistemas hidráulicos, os históricos de consumo das unidades e os seus picos de consumo foram identificados e justificados pela presença de vazamentos ocorridos em reservatórios, devido a mau funcionamento da bóia. Alguns resultados do levantamento de dados gerais do CAB dizem respeito também à identificação da viabilidade do abastecimento de água sem a necessidade de utilização do reservatório inferior e, portanto, sem a necessidade de utilização do conjunto motobomba.

Em energia elétrica, a disponibilização das memórias de massa das unidades permitiu a análise do histórico de demanda de potência ativa e reativa realizada a cada 15 minutos, em um intervalo de 30 dias. A partir dessa análise, surgiram, então, oportunidades de redução do consumo. Através da memória de massa, percebeu-se que todas as unidades, exceto Inema, SICM e Ingá, possuíam energia reativa excedente. Isso resulta no pagamento de uma multa que pode ser evitada através da instalação de um banco de capacitores. Embora a Secretaria da Fazenda possua o equipamento, o mesmo estava sendo acionado

equivocadamente no horário em que não havia necessidade da redução do consumo da energia reativa. Estudos como esse demonstram que existe uma real necessidade de orientar os órgãos públicos à melhor maneira de reduzir o consumo de água e energia elétrica. Observou-se também a existência de uma grande demanda de energia elétrica durante a noite e durante os finais de semana, o que indica a existência de equipamentos ligados que não deveriam estar em uso nesse período, como equipamentos de informática, iluminação e de refrigeração.

Outro resultado alcançado pelo programa consistiu na ampliação das funcionalidades do sistema de monitoramento Aguapura Vianet. Formulado inicialmente com o objetivo apenas de registrar as medições diárias de água e energia elétrica, o sistema hoje conta com funcionalidades como o cadastramento de cada ponto de consumo existente no prédio, bem como as informações dos equipamentos existentes. A metodologia de cadastramento de pontos de consumo consiste em registrar os locais passíveis de consumo de água (interação usuário x equipamento), bem como locais suscetíveis a ocorrências de perdas, como, por exemplo, registros de gaveta.

Podem ser cadastrados os setores dos pontos de consumo (que representam a subdivisão organizacional da unidade consumidora), os ambientes (representam a subdivisão física inserida na unidade consumidora, uma sala em determinado setor, por exemplo: banheiro feminino do setor de compras), a numeração do ponto de consumo no ambiente, os equipamentos nos quais há a interação do usuário, a medição da vazão do equipamento, fabricante, marca e as características particulares dos equipamentos, como modelo e tipo de acionamento. O mapeamento do ambiente foi desenvolvido para se obter rapidamente a situação de determinado ambiente, sendo possível acessar informações sobre o ponto de consumo, o(s) equipamento(s) que lhe é(são) vinculado(s) e intervenções e serviços nele(s) realizados.

Podem ainda ser cadastradas no sistema as manutenções realizadas em cada ponto de consumo. O Sistema Aguapura Vianet permite a visualização do consumo diário da unidade ou mensal. Possibilita também que dados lançados anteriormente (em anos anteriores) possam ser visualizados e resgatados para acompanhamento histórico da unidade. Mais de um medidor pode ser cadastrado, indicando que mais medidores são vinculados aos prédios. Ainda é possível visualizar as metas pactuadas pelas unidades, indicando se as mesmas estão acima ou abaixo do esperado. Podem ser postadas observações na indicação diária do consumo que apresentou um pico. Através dessa ferramenta, os Ecotimes se comunicam com a equipe de monitoramento, informando possíveis problemas, bem como a indicação das soluções implementadas para corrigi-los.

Ainda sobre as funcionalidades do Aguapura Vianet, a equipe de monitoramento da UFBA atua direta e constantemente nos Ecotimes, os incentivando e questionando quando da ausência de lançamentos. São também responsáveis por manter o sistema de comunicação aberto entre o Ecotime e as demais unidades, trocando experiências e buscando soluções. O sistema permite que sejam encaminhados e-mails de divulgação de consumo de sua unidade. Esse e-mail pode ser encaminhado para chamar atenção de dirigentes e mostrar os resultados alcançados pelo Ecotime. Existe também a possibilidade de cadastrar fotos e mapas da unidade para melhor informar aos visitantes a localização. Devido às peculiaridades das unidades da Saúde, Educação, Segurança Pública e Administração Penitenciária, estruturadas em redes, o sistema permite ainda o agrupamento das subunidades em programas distintos, ocasionando a centralização das informações de cada uma delas em seu referido programa. Vale destacar o monitoramento realizado pela equipe técnica da UFBA junto aos Ecotimes.

Para que bons resultados possam ser produzidos a partir do uso do Sistema Aguapura Vianet, é

fundamental a participação do Ecotime de cada unidade, coletando dados e lançando, de forma disciplinada, bem como realizando uma análise crítica das informações coletadas. O acompanhamento utilizando o sistema consiste em monitorar o desenvolvimento das unidades frente à proposição de metas de redução de consumo. Ainda, verificar a assiduidade da unidade no lançamento dos dados. É importante que o Ecotime realize o cadastramento do consumo diariamente, inclusive aos finais de semana, além do cadastramento de observações do consumo, informando sobre possíveis problemas e soluções.

A equipe técnica da Ufba realiza o monitoramento diariamente, analisando os dados coletados pelas unidades, o perfil de consumo, identificando os problemas ocorridos e contatando sempre os Ecotimes de modo a orientá-los da melhor maneira possível. Como resultado do acompanhamento das unidades é gerado relatório, informando a existência de lançamento diário dos dados, a existência de leitura aos finais de semana, a padronização do horário da leitura do hidrômetro, a utilização do campo observação e o atendimento às ligações da equipe da UFBA. A contratação de uma empresa de manutenção, responsável pela realização de manutenção preventiva e corretiva nos prédios localizados do Centro Administrativo, está entre os objetivos do programa. Esta contratação permitirá a centralização dos serviços e maior agilidade na execução de problemas emergenciais.

A realização da manutenção preventiva e corretiva nas unidades que não possuem equipe para executar tais serviços necessita de orientações quanto à atribuição dos funcionários. As atividades correspondem à realização de pequenos reparos emergenciais, não esquecendo a principal atividade que é a racionalização do uso de água e energia nos prédios públicos.

A manutenção preventiva nas instalações hidrossanitárias corresponde à realização de

procedimentos de varreduras, identificando pontos de vazamento e redução de vazão de equipamentos. Nos sistemas elétricos, a manutenção preventiva consiste na realização de inspeção, promovendo reparos necessários, além do levantamento das cargas instaladas. Para a contratação da empresa de manutenção predial, a Universidade Federal propôs ainda pré-condições para a realização das atividades envolvidas. Essas pré-condições estabelecem requisitos mínimos para que a manutenção ocorra de maneira satisfatória, como, por exemplo, prevendo a existência de uma Coordenação Técnica capaz de planejar, identificar demandas e realizar as ações de caráter técnico; de uma base ou espaço físico onde os funcionários responsáveis pela realização da manutenção e da coordenação ficarão alocados; transporte para pronto atendimento às demandas das unidades; procedimentos descritos para realização das atividades a serem executadas; ferramentas, equipamentos e materiais necessários para desenvolver os serviços.

Vale lembrar que esta proposta de contratação de empresa para serviços de manutenção preventiva e corretiva não foi realizada, considerando a necessidade de encontrar a melhor maneira para fazer uma contratação tão abrangente e de grande porte para os prédios administrativos. Um dos principais obstáculos é a impossibilidade de mensuração dos serviços a serem realizados, bem como pela infinidade de equipamentos e materiais necessários para a execução dos mesmos. Em contrapartida, com a não-contratação dessa empresa, os Ecotimes responsáveis por essa manutenção realizaram capacitações práticas nos procedimentos de varreduras, inspeções, detecções de vazamentos. Atualmente, é cada Ecotime que atua em sua unidade correspondente, buscando, da melhor maneira possível, realizar esses serviços, bem como suprir as carências de materiais e equipamentos necessários. Destacam-se como ações a serem realizadas pela equipe de manutenção a prevenção dos sistemas hidrossanitários: a realização de varreduras periódicas para detecção de vazamentos, identificação de vazamentos adotando

ações corretivas quando necessário, correção do nível dos reservatórios, verificação de registros e válvulas, verificação de estanqueidade, das condições de acoplamento, braçadeiras, mangotes, inspeção do funcionamento das válvulas de retenção, válvulas de mictórios e sanitários, etc.

Inserido no contexto do programa, o Governo Estadual adotou alterações no horário de expediente visando melhorias no consumo. Os pontos facultativos passaram a ser compensados 30 minutos antes do expediente (às 8 horas) e 30 minutos durante o horário do almoço (às 13 horas). Essa ação busca garantir o uso racional e eficiente do consumo de água e energia nos órgãos e entidades estaduais, diminuir o consumo de energia no período das 18 e 21 horas, quando a tarifa é 11 vezes mais cara para os prédios públicos atendidos em alta tensão, reduzir o tempo despendido diariamente com a climatização e iluminação dos ambientes de trabalho. Anteriormente a compensação era realizada após as 18 horas.

Com base nos dados de consumo de 2008 a 2012, o Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia apresentou uma economia de R\$ 4.195.940,00 (quatro milhões cento e noventa e cinco mil novecentos e quarenta reais) em água e R\$ 2.002.027,09 (dois milhões dois mil e vinte e sete reais e nove centavos), totalizando R\$ 6.197.967,09 (seis milhões cento e noventa e sete mil novecentos e sessenta e sete reais e nove centavos). Finalizada em março de 2012, a segunda etapa do programa deu mais força aos Ecotimes e resultados financeiros foram consolidados.

#### **4 III ETAPA DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO**

Com vistas a implantar o programa nas unidades hospitalares, escolares, penitenciárias e delegacias, foi celebrada em setembro de 2012 a terceira etapa do programa, que pretende consolidar os resultados alcançados nos prédios das Secretarias de

Educação, Saúde, Administração Penitenciária e Polícia Civil, localizados no Centro Administrativo, além de criar núcleos de monitoramento nessas secretarias que serão responsáveis por acompanhar o consumo de suas unidades.

No primeiro semestre da III etapa diversas ações já foram encaminhadas. Foram realizadas 14 turmas para novos Ecotimes da Seagri, Adab, EBDA, Bahia-pesca, Polícia Militar e DPT, no total de 144 servidores capacitados. Foram realizadas ainda visitas técnicas a alguns órgãos que apresentaram, através do monitoramento diário do consumo pelo Aguapura Vianet, distorções em seu perfil: Agerba, Seinfra, SEI e Mauá. O objetivo dessas visitas é identificar as causas de possíveis irregularidades demonstradas nos gráficos de consumo. As unidades participantes foram oficializadas com as recomendações da UFBA.

Alguns projetos foram definidos como prioritários visando municiar os órgãos de documento técnico que viabilizem possíveis alterações nas estruturas das edificações, buscando sempre a efficientização do uso da água e da energia. Assim, projetos conceituais foram definidos:

- Projeto conceitual para realização de captação de água de chuva para abastecimento da piscina da Seagri (concluído);
- Projeto conceitual para realização de captação de água de chuva na Saeb (em andamento);
- Projeto conceitual para implantação de projeto de Energia Fotovoltaica na Saeb (em adaptação);
- Instalação de medidor na torneira de lavagem de veículos da área da Saeb visando identificar o custo específico com lavagem de veículos e subsidiar uma análise para contratação de empresa para lavagem desses veículos (em andamento).

A metodologia de criação dos núcleos de monitoramento, principal objetivo da III etapa do programa, foi entregue pela UFBA e visa a institucionalização do monitoramento naquelas estruturas do Governo do Estado que possuem ramificações. Uma nova portaria foi instituída, publicada em 20/02/2013, a portaria do Ecotime nº 227/13 designou 213 Ecotimes de 91 órgãos do Governo do Estado.

Visando atualizar as orientações quanto ao uso dos equipamentos refrigeradores de ar no horário de almoço e ao final do expediente, foram iniciados no final do mês de março novos testes no equipamento instalado na Diretoria de Serviços. Os testes avaliarão o consumo do equipamento durante o expediente e horário de almoço visando dar subsídios para a programação do desligamento do equipamento.

Com a III etapa do programa, a UFBA ampliou o monitoramento das unidades participantes. Apesar de diversas unidades já fazerem parte do programa, as etapas anteriores foram baseadas no consumo de 18 unidades do Centro Administrativo. Porém, com vistas a ampliar os resultados obtidos com o monitoramento diário do consumo pelos órgãos do governo, estamos monitorando, a partir desta etapa, mais 68 unidades, totalizando, portanto, 86 prédios.

Novas atualizações no Sistema Aguapura Vianet também estão sendo realizadas, com o objetivo de garantir aos Ecotimes acesso ágil e eficiente para o lançamento dos dados no sistema, permitir ainda que os membros das instâncias de acompanhamento e os dirigentes das unidades se informem sobre o desempenho individualizado e parametrizado das suas unidades, e à Saeb melhor gestão.

Com o objetivo de caracterizar as secretarias de maior consumo do governo, foi realizado um levantamento preliminar das características da Educação e da Saúde, como estão estruturados seus órgãos, unidades e subunidades. A partir desses dados será

aprofundado o estudo para a institucionalização do programa.

## 5 CONCLUSÃO

Com os resultados obtidos nas etapas já executadas do Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia, busca-se agora consolidar a metodologia de monitoramento do consumo através da utilização do Sistema Aguapura Vianet, bem como incluir o máximo de órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Os resultados em longo prazo são evidentes, já que inúmeros problemas hidrossanitários e elétricos podem ser evitados e, conseqüentemente, os gastos com esses insumos também. O ideal é que o gasto atual de água e energia elétrica seja o mínimo para manter os prédios administrativos em níveis de conforto e de necessidade do usuário. Mais que isso é desperdício e mau uso do recurso público.

A busca do programa abrange muito mais que o monitoramento do consumo, e sim a criação de uma cultura de preservação ambiental no âmbito do Governo do Estado, visando garantir a sua autosustentabilidade, além de promover as condições adequadas para o consumo desejável e necessário de água e de energia. Espera-se, a partir da terceira etapa do programa, a adesão máxima dos órgãos e entidades do governo. Somente com a adesão voluntária e a conscientização dos servidores é que mais resultados serão alcançados.

## REFERÊNCIAS

- UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Relatório de acompanhamento das atividades desenvolvidas*. Período: 04/07/2010 a 04/01/2011. Salvador: UFBA, 2011.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Relatório de acompanhamento das atividades desenvolvidas*. Período: 05/07/2010 a 06/12/2011. Salvador: UFBA, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Relatório final de acompanhamento das atividades desenvolvidas*. Período: 12/05/2008 a 12/09/2008. Salvador: UFBA, 2008.

## **RESENHA BIOGRÁFICA**

### **Camila Azevedo da Silva**

Bacharel em Administração de Empresas e pós-graduada em Gestão de Negócios pela Faculdade Ruy Barbosa, coordenadora do Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia nos Prédios Públicos pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia, com endereço profissional na 2. Av, nº 200, 2º andar, Centro Administrativo da Bahia, CEP: 41.745-003, Salvador, Bahia, Brasil; telefone: 55 71 3115-1758, fax: 55 71 3115-3171; e-mail: camila.silva2@saeb.ba.gov.br.



# TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA PATRIMONIAL DO ESTADO DA BAHIA

Juliana Cavalcanti de Andrade Hart Madureira

## RESUMO

O patrimônio imobiliário do Estado da Bahia é composto por cerca de 7.400 imóveis que integram o sistema de patrimônio desde 1982, e, com o passar dos anos, essas informações tornaram-se desatualizadas. Em dezembro de 2010 foi firmado convênio entre a Saeb e a Conder para o desenvolvimento de uma plataforma que possibilitasse a estruturação de um cadastro georreferenciado dos bens imóveis do Estado, através da integração dos sistemas Simov e Informs, consolidando seus dados. Essa iniciativa decorre da necessidade da Administração Pública em manter atualizado o Simov, instrumento de controle e gestão que permite à Saeb cumprir as finalidades exaradas em seu Regimento. A implementação desta nova ferramenta assegura uma melhoria da gestão patrimonial e possibilita a elaboração de diretrizes e normas de administração geral, sobretudo de modernização das ações referentes à utilização, ocupação, vigilância, limpeza, conservação dos seus imóveis, além dos projetos e programas que o Estado vem realizando no âmbito social, securitário e patrimonial, utilizando-se de tecnologias modernas na obtenção e tratamento dos dados coletados, fornecendo informações confiáveis e de fácil gerenciamento.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos do Império, o governo brasileiro experimentava um sistema de organização de seu patrimônio. Os denominados “Próprios Nacionais” já eram, àquela época, escriturados e registrados, como podemos observar através da leitura de documentos históricos atualmente guardados no Arquivo Nacional, na cidade do Rio de Janeiro, e, no caso dos documentos referentes ao Estado baiano, no Arquivo Público do Estado da Bahia.

A descoberta do petróleo no Recôncavo Baiano, na década de 50, iniciou um longo processo de modernização no Estado. O desenvolvimento da Bahia na década de 70 acelerou o processo de ocupação de grandes áreas de terras, especialmente na capital e região metropolitana. Grandes desapropriações foram efetuadas a fim de concretizar a evolução econômica e social pretendida, especialmente com a criação do vetor de desenvolvimento da Paralela, Cia/Aeroporto, Centro Industrial de Aratu e Polo Petroquímico, aumentando significativamente seu patrimônio imobiliário.

Atualmente, o patrimônio imobiliário da administração direta do Estado da Bahia é composto de



aproximadamente 7.400 imóveis, distribuídos em toda a sua extensão territorial (417 municípios espalhados em 564.830,86 km<sup>2</sup>) e, para gerenciá-los, foi criada pelo Decreto nº 7.614, de 22 de junho de 1999, que regulamentou a Lei nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, a Diretoria de Patrimônio, subordinada à Superintendência de Serviços Administrativos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb).

É neste contexto que se integra o presente trabalho, que aborda a tecnologia e inovação na gestão pública patrimonial do Estado da Bahia como resultado de uma política de gestão patrimonial. Para tanto, o estudo foi construído em cinco vertentes, que passamos a indicar.

A primeira análise descreve a gestão do patrimônio imobiliário do Estado nos anos 70 e 80, quando os registros patrimoniais eram “lançados” em livros e surge o primeiro sistema voltado para o controle patrimonial, denominado Sistema de Controle de Bens Imóveis (Simov).

Em seguida, apresentam-se os desafios da atualidade, com a “redescoberta” do patrimônio público através de um novo modelo de gestão implementado a partir de 2007, com a formação de um Programa de Gestão de Patrimônio, voltado não apenas para o fortalecimento e defesa do patrimônio público, como também para a retomada da atuação sistêmica no âmbito das competências do órgão gestor de patrimônio.

Discute-se ainda a importância do novo modelo proposto e a evolução dos sistemas necessários à melhoria da prestação dos serviços, especialmente com o advento da nova Lei de Registros Públicos e suas exigências. Discorre-se sobre a importância das tecnologias de precisão e georreferenciamento para a tomada de decisão e para a defesa dos bens públicos.

Ato contínuo, apresenta-se a formatação do sistema, como foi construído o seu plano de trabalho, metodologia aplicada, atividades desenvolvidas, funcionalidades e produtos entregues.

Por fim, em um breve estudo de caso, avalia-se a importância do Sistema GeoSimov para o aprimoramento da gestão do patrimônio imobiliário do Estado da Bahia.

## **2 O SISTEMA DE CONTROLE DE BENS IMÓVEIS (SIMOV) – 1982**

O ano de 1982 representou o início do processo organizacional do acervo imobiliário da Administração Pública Direta do Estado da Bahia, a partir da catalogação documental do patrimônio em pastas identificadas para o fácil manuseio, substituindo o cadastro do patrimônio em livros. Ressalte-se que, nesta época, o Estado possuía registro de apenas três imóveis, o que exigiu um grande levantamento em campo para identificação dos imóveis de propriedade do Estado e sua consequente catalogação.

Com o advento das tecnologias da informação, o Estado desenvolveu, em 1997, o Sistema de Controle de Bens Imóveis (Simov), em plataforma Cliente x Servidor, linguagem Centura, com o objetivo de não apenas cadastrar os imóveis integrantes do acervo estadual, como também acompanhar a sua gestão, com a inserção de dados acerca da sua ocupação, vinculação, estrutura física (tipo de edificação), informações referentes a vistorias, emissão de relatórios de dados e custos, demonstrativos de valores, enfim, prover o gestor de dados confiáveis para a tomada de decisão.

## **3 A REDESCOBERTA DO PATRIMÔNIO – UM NOVO MODELO DE GESTÃO**

Ao longo do exercício de 2007, as diretrizes de qualificação do gasto público impulsionaram um

novo modelo de gestão do seu patrimônio. A fim de fortalecer a gestão do acervo imobiliário do Estado, alcançando as competências inerentes à unidade sistêmica patrimonial, prescritas no Regimento Interno da Saeb – Decreto Estadual n. 12.431/2010 – e, ainda, no Sistema Estadual de Administração (SEA) – Decreto Estadual n. 10.196/06 –, foram traçadas novas diretrizes, depurando falhas procedimentais e deficiências de controle interno que se arraigaram ao longo de muitos anos.

Constatou-se o descumprimento de disposições regimentais ao longo dos anos, a imperiosa necessidade de alteração do pensamento sistêmico e a ausência de dados essenciais à tomada de decisão. Esses fatos reclamaram a necessidade de introdução de controles e de rotinas procedimentais pela Diretoria de Patrimônio, bem como de revisão da instrução dos processos administrativos, de capacitação dos servidores, tudo com o escopo de orientá-los para a concretização das prescrições estabelecidas no SEA, no que é pertinente, em especial, à matéria patrimonial.

Neste diapasão, a valorização imobiliária funcionou como mola propulsora, exigindo uma ação efetiva do Estado na defesa do seu patrimônio, a fim de estabelecer maior segurança jurídica ao mercado imobiliário. Dentre as maiores dificuldades enfrentadas, ao longo deste período, pode-se citar:

- Insuficiência de referências notáveis em documentos pela extinção natural das referências físicas registradas em escrituras antigas;
- Registro ineficaz dos cartórios imobiliários, causando, por vezes, sobreposições imobiliárias, acirrando desta forma a disputa por terras e facilitando a incidência de práticas ilegais de grilagens de terras.

Em consonância com o diagnóstico apontado, e especialmente devido à condição sistêmica e à sua

competência regimental, a Diretoria de Patrimônio identificou a necessidade de gerir um plano que tem como base o pleno conhecimento e reconhecimento do patrimônio imobiliário do Estado, em especial da Administração Pública Direta, uma vez que as medidas legais editadas, embora adequadas, não se mostraram suficientes para que os diversos órgãos do Estado atualizassem e regularizassem o patrimônio de sua vinculação.

Considerando a amplitude do problema, foi necessária a elaboração de um projeto exequível para solução da questão patrimonial pública, com a devida infraestrutura operacional e a colaboração de todas as unidades da Administração Pública Estadual.

O Programa de Gestão do Patrimônio Imobiliário Público tem como objetivo a identificação e cadastramento das terras públicas estaduais, mediante levantamento da real situação física e de ocupação dos imóveis, cadastrados ou não, procedendo-se, quando for o caso, à atualização da avaliação patrimonial, às pesquisas cartoriais e extracartoriais e demais providências indispensáveis à regularização do patrimônio imobiliário estadual, seja para sua direta utilização ou para a implantação de políticas públicas.

Dentre as ações realizadas ao longo do exercício de 2008 atinentes ao Projeto de Vistoria, Cadastro e Avaliação, pode-se elencar:

- Elaboração do Projeto de Vistoria, Cadastro e Avaliação;
- Contratação de técnicos para vistorias dos imóveis de responsabilidade da Saeb;
- Aquisição de equipamentos para as vistorias técnicas;
- Análise das necessidades da integração entre Simov x Sistema de Informações Geográficas Urbanas do Estado da Bahia (Informs);

- Elaboração de modelo padronizado de relatório de vistorias;
- Elaboração do roteiro e cronograma de vistorias a serem executadas pela Saeb;
- Levantamento dos dados dos imóveis a serem vistoriados e cadastrados pela Saeb.

Neste panorama, em que plataformas de informática antigas dificultavam ou impossibilitavam a inserção de novos dados ou a integração entre sistemas existentes, e não havia condição de visualização de imagens, a necessidade de evolução dos sistemas disponíveis despontou como condição precípua para a evolução pretendida. Ademais, inconsistências em informações registradas no Sistema de Controle de Bens Imóveis/Simov comprovavam que o sistema responsável pela gestão de informações reais, sólidas e precisas não estava sendo atualizado a contento pelos órgãos estaduais. Associado a isto, o despreparo das equipes fazia com que os órgãos não repassassem informações necessárias à Diretoria de Patrimônio para o desenvolvimento de uma gestão patrimonial.

#### **4 O GEOSIMOV – A CARTOGRAFIA COMO PRECURSORA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA**

Antes mesmo da invenção da escrita, a confecção de mapas já era presente na vida do homem. Registros históricos apontam para a existência de mapas pintados em paredes, datados de 6.200 a.C, bem como confeccionados através de uma tábua de lama assada, datados de 250 a.C. Com a evolução dos mapas, eles passaram a ser cunhados em papiro e peles de animais, representando visualmente uma determinada região e a sua localização, e favorecendo as conquistas territoriais da época.

Segundo a Associação Cartográfica Internacional (ACI), cartografia é:

Conjunto dos estudos e operações científicas, técnicas e artísticas que intervêm na elaboração dos mapas a partir dos resultados das observações directas ou da exploração da documentação, bem como da sua utilização.

Como se percebe, a cartografia surgiu enquanto ciência para estudar a concepção, fabricação e aplicação dos mapas, tendo experimentado um grande avanço nos últimos tempos, especialmente com a evolução tecnológica e a criação de novas metodologias de pesquisa e impressão, além da legislação que versa sobre o tema.

#### **4.1 A Lei de Registros Públicos**

Em 7 de fevereiro de 1924, foi publicado o Decreto nº 4.827, com o fito de reorganizar os registros públicos instituídos pelo Código Civil. Posteriormente, alterações legislativas trouxeram novos elementos aos normativos, culminando com a edição da primeira Lei de Registros Públicos, Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973.

Com as evoluções experimentadas no campo tecnológico e na tentativa de mitigar a grilagem de terras no território nacional, foram estudadas alterações na legislação, focando necessidade de especificação e maior precisão na delimitação de imóveis, tanto urbanos quanto rurais.

As modificações propostas culminaram na publicação de normativos específicos, a exemplo da Lei nº 10.267, de 28 de agosto de 2001, e do Decreto nº 4.449, de 30 de outubro de 2002, que tratam, em linhas gerais, do cadastro de imóveis rurais, apresentando exigências técnicas e alterando a sistemática outrora aplicada para seu cadastramento junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incrá), como exemplifica o quanto estabelecido no artigo 9º do supramencionado decreto, abaixo transcrito:

Art. 9º A identificação do imóvel rural, na forma do § 3º do art. 176 e do § 3o do art. 225 da Lei no 6.015, de 1973, será obtida a partir de memorial descritivo elaborado, executado e assinado por profissional habilitado e com a devida Anotação de Responsabilidade Técnica - ART, contendo as coordenadas dos vértices definidores dos limites dos imóveis rurais, **georreferenciadas** ao Sistema Geodésico Brasileiro, e com precisão posicional a ser estabelecida em ato normativo, inclusive em manual técnico, expedido pelo INCRA. § 1º Caberá ao INCRA **certificar que a poligonal objeto do memorial descritivo não se sobrepõe a nenhuma outra constante de seu cadastro georreferenciado e que o memorial atende às exigências técnicas**, conforme ato normativo próprio. § 2º A certificação do memorial descritivo pelo INCRA não implicará reconhecimento do domínio ou a exatidão dos limites e confrontações indicados pelo proprietário. (grifos nossos)

No âmbito dos imóveis urbanos, as alterações trazidas na chamada Lei de Registros Públicos, especialmente aquelas inseridas pelas Leis nº 12.424/2011 e nº 12.693/2012, refletiram também a necessidade de adequação das tecnologias de georreferenciamento, não só como instrumento para a proteção do patrimônio, como também para imprimir maior segurança jurídica às relações comerciais no âmbito imobiliário no Brasil, devendo as partes atender a todos os comandos legais, inclusive precisão na delimitação e descrição dos imóveis.

Do ponto de vista da regularização dos imóveis de propriedade da Administração Pública Estadual, os novos comandos legais trouxeram essencial contribuição, já que preveem ao Estado a possibilidade de solicitar ao cartório competente a abertura de matrícula de seus imóveis, ainda que sem prévio registro, desde que atendidos os requisitos abaixo:

Art. 195-A. O Município poderá solicitar ao registro de imóveis competente a abertura de matrícula de parte ou da totalidade de imóveis públicos oriundos de parcelamento do solo urbano, ainda que não inscrito ou registrado, por meio de requerimento acompanhado dos seguintes documentos: (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011)

- I - planta e memorial descritivo do imóvel público a ser matriculado, dos quais constem a sua descrição, com medidas perimetrais, área total, localização, confrontantes e coordenadas preferencialmente georreferenciadas dos vértices definidores de seus limites; (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011)
- II - comprovação de intimação dos confrontantes para que informem, no prazo de 15 (quinze) dias, se os limites definidos na planta e no memorial descritivo do imóvel público a ser matriculado se sobrepõem às suas respectivas áreas, se for o caso; (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011)
- III - as respostas à intimação prevista no inciso II, quando houver; e (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011)
- IV - planta de parcelamento assinada pelo loteador ou aprovada pela prefeitura, acompanhada de declaração de que o parcelamento se encontra implantado, na hipótese deste não ter sido inscrito ou registrado. (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011) (...)

Art. 195-B. **A União, os Estados e o Distrito Federal poderão solicitar ao registro de imóveis competente a abertura de matrícula de parte ou da totalidade de imóveis urbanos sem registro anterior, cujo domínio lhe tenha sido assegurado pela legislação, por meio de requerimento acompanhado dos documentos previstos nos incisos I, II e III do art. 195-A.** (Incluído pela Lei nº 12.693, de 2012)

§ 1o Recebido o requerimento na forma prevista no caput, o oficial de registro de imóveis

abrirá a matrícula em nome do requerente, observado o disposto no § 5o do art. 195-A. (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011) § 2o O Município poderá realizar, em acordo com o Estado, o procedimento de que trata este artigo e requerer, em nome deste, no registro de imóveis competente a abertura de matrícula de imóveis urbanos situados nos limites do respectivo território municipal. (Incluído pela Lei nº 12.424, de 2011)

A necessidade de imprimir maior segurança jurídica aos atos cartorários, objetivando que os registros representem imóveis devidamente individualizados, fortalece a necessidade de maior investimento em técnicas georreferenciadas que atuem com precisão. Neste tema, manifesta-se Venício Salles:

Os problemas se agigantam quando o imóvel envolve glebas e grandes áreas, descritas sem qualquer esmero ou rigor, mormente em atenção à claudicante legislação que antecedeu a atual Lei dos Registros Públicos. Nestes casos, além a imprecisão das próprias medidas, a descrição envereda por padrões extremamente temerários (...). Além do mais, essas glebas são apresentadas com “deflexões” despidas de qualquer indicação sobre ângulo ou inclinação, o que eleva a dificuldade em sua individualização. Uma perfeita descrição afasta os riscos de sobreposição ou de deslocamento lateral do imóvel, resolvendo as questões relativas de disponibilidade ou da necessidade de apuração do remanescente.”

Para a Administração Pública Estadual, esta revolução experimentada na esfera jurídica impulsionou o avanço de suas ações, fazendo-a procurar novos métodos e critérios para a execução de suas atividades. Como já esclarecido, não só no que tange aos critérios objetivos – reconhecimento de seus bens, correção de falhas geográficas antes desconhecidas, regularização do seu patrimônio imobiliário –,

como especialmente no que tange aos critérios subjetivos – possibilidade de melhor gerenciamento da utilização ou aplicação do patrimônio, utilização de dados precisos para a tomada de decisões –, a evolução experimentada nesta seara exigia o progresso do Estado, iniciando por um ponto de vista técnico, operacional.

#### **4.2 A importância do novo sistema**

Para fazer face às novas demandas sociais e acompanhando o fluxo do desenvolvimento, a atualização dos sistemas obsoletos de gestão patrimonial tornou-se não só necessária, como imprescindível.

O sistema de referência anteriormente adotado, conforme Resolução IBGE PR nº 2, de 21 de julho de 1983, era o South American Datum 1969 (SAD 69), sistema topocêntrico que possuía um marco central físico, situado em Minas Gerais. Nos Estados Unidos já se aplicava o sistema geocêntrico, tridimensional, denominado *Datum* WGS84 (quarta versão do Sistema Geodésico Global), utilizando-se o Global Position System (GPS). Com a evolução das técnicas de posicionamento e lançamento de novos aparelhos, surgiu a necessidade de atualização do sistema nacionalmente adotado (SAD 69), substituindo-o por um sistema mais completo, geocêntrico, capaz de interagir com as novas técnicas, denominado Sistema de Referência Geocêntrico para a América do Sul (Sirgas 2000).

A necessidade de respostas rápidas e eficazes, além do interesse humano no acompanhamento e vigilância de áreas de seu interesse, bem como o acompanhamento das transformações nelas ocorridas, disseminou, também popularmente, o uso de ferramentas, a exemplo de fotografias aéreas, imagens via satélite.

### **4.3 Objetivo do sistema**

Para mitigar os problemas encontrados e desenvolver, com efetividade, uma política voltada à melhoria da Gestão Patrimonial do Estado, a Saeb, em 28 de dezembro de 2010, firmou com a Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia (Conder) o convênio nº 07/2010.

O referido convênio previa a estruturação de cadastro georreferenciado de bens imóveis integrantes do patrimônio da Administração Direta do Estado da Bahia, gerenciado pela Saeb, através da Diretoria de Patrimônio (DPA) da Superintendência de Serviços Administrativos (SSA). Ademais, previa o referido ajuste, a consolidação do Sistema de Informações Geográficas Urbanas do Estado da Bahia (Informs), gerido pela Conder, como base de dados de uso compartilhado por todos os agentes públicos e privados que atuam no Estado, garantindo a redução de custos e a confiabilidade dos processos de produção e manutenção de dados geográficos básicos. Por fim, o convênio previa a integração dos sistemas Simov e Informs.

### **4.4 O que é o Informs**

Insta esclarecer que o Informs é um sistema de informações baseado em tecnologias de geoprocessamento que reúne dados geográficos básicos sobre a Região Metropolitana de Salvador (RMS) e as áreas urbanas dos demais municípios baianos.

### **4.5 O que é geoprocessamento**

Segundo informações disponíveis no site da Conder ([www.conder.ba.gov.ba](http://www.conder.ba.gov.ba)), define-se geoprocessamento como sendo um conjunto de tecnologias e metodologias voltadas à coleta e tratamento de informações geográficas para um objetivo específico. Na prática, geoprocessamento é o processamento informatizado de dados referenciados geograficamente.

Para isso, são utilizados sistemas conhecidos como Sistemas de Informações Geográficas (SIG), compostos por computadores, softwares e procedimentos projetados para suportar captura, gerenciamento, manipulação, análise e saída de dados espaciais referenciados geograficamente para resolver questões complexas em planejamento e gerenciamento.

Estes sistemas utilizam dados cartográficos (mapas), alfanuméricos (atributos) e imagens associadas às coordenadas dos mapas, produzindo informações geográficas que permitem a realização de análises espaciais para a compreensão e gestão do espaço geográfico.

Projetos envolvendo SIG são multidisciplinares e podem estar associados às diferentes áreas do conhecimento humano. Normalmente têm o seu núcleo formado por técnicos das áreas de geografia, engenharia, arquitetura e informática, agregando profissionais das áreas de interesse dos projetos, a exemplo de planejamento urbano e regional, gestão municipal, meio ambiente, segurança, saúde, educação, transporte, marketing e muito mais.

### **4.6 Produtos**

- Relatório contendo os procedimentos para georreferenciamento dos bens imóveis em áreas urbanas, incluindo metodologia de levantamento de campo e especificações técnicas associadas ao Decreto Estadual nº 7.870, de 8 de novembro de 2000;
- Plotagens de mapas de localização de imóveis para apoiar os levantamentos de campo;
- Banco de dados georreferenciados de bens imóveis, com as feições de ponto levantadas no momento da vistoria e as feições de polígono levantadas quando do cadastro completo;
- Sistema informatizado aplicado ao geoprocessamento para manutenção dos dados



gráficos e realização de consultas ao Cadastro Georreferenciado de Bens Imóveis pertencentes ao patrimônio do Estado da Bahia.

#### 4.7 Constatações

Ao longo do desenvolvimento do sistema, a Diretoria de Patrimônio identificou desconformidades em dados integrantes do sistema vigente, a exemplo de duplicidade de informações, lançamentos incompletos, dados desatualizados, configurando, de fato, a necessidade do novo sistema.

Com a implantação do GeoSimov, tornou-se possível não apenas a correção de inconformidades detectadas, como também a identificação e proteção de imóveis públicos indevidamente ocupados por terceiros.

Em um caso inédito de defesa do patrimônio público, o Estado da Bahia conseguiu, após um ano inteiro de pesquisas, levantamentos cartográficos, cartoriais, levantamento de documentos históricos e, principalmente, utilização das funcionalidades do sistema, que traz a possibilidade de georreferenciamento do patrimônio, com definição precisa dos limites da área pública, comprovar a propriedade do bem em questão, exigindo-se da empresa o pagamento atualizado da área esbulhada, revertido para o Estado na execução de obras em favor da sociedade.

Outro exemplo experimentado pelo governo baiano foi a regularização do histórico palacete denominado “Palácio Rio Branco”. Primeira residência de Tomé de Souza – primeiro governador-geral do Brasil, em 1549. O referido imóvel, conhecidamente patrimônio da Administração Pública, não possuía documentação regular. As alterações da Lei de Registros Públicos permitiram ao Estado o requerimento da abertura de matrícula para o referido bem em nome do Estado da Bahia, a partir da juntada dos documentos exigidos, especialmente o georreferenciamento e

memorial descritivo – elaborados a partir das ferramentas disponíveis no novo Sistema GeoSimov.

## 5 CONCLUSÃO

A implementação desta nova ferramenta assegura uma melhoria da gestão patrimonial e possibilita a elaboração de diretrizes e normas de administração geral, sobretudo de modernização das ações referentes à utilização, ocupação, vigilância, além dos projetos e programas que o Estado vem realizando nos âmbitos social, securitário e patrimonial, utilizando-se de tecnologias modernas na obtenção e tratamento dos dados coletados, fornecendo informações confiáveis e de fácil gerenciamento.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Decreto nº 4.827, de 7 de fevereiro de 1924*. Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/DPL%204.827-1924?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DPL%204.827-1924?OpenDocument)>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BRASIL. *Decreto nº 4.857, de 9 de novembro de 1939*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D4857.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D4857.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BRASIL. *Decreto nº 5.318, de 29 de fevereiro 1940*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D5318.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D5318.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BRASIL. *Decreto nº 5.553, de 6 de maio de 1940*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D5553.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D5553.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BRASIL. Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Lei dos Registros Públicos. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6015.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BRASIL. Lei nº 6.941, de 14 de setembro de 1981. Lei dos Registros Públicos. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6941.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6941.htm)>. Acesso em 06 de março de 2013.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DA BAHIA. Disponível em <[www.conder.ba.gov.br](http://www.conder.ba.gov.br)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

SALLES, Venício de. Direito registral imobiliário. In: FOLLE, Francis Perondi. *O georreferenciamento de imóvel rural e o registro de imóveis*. 2008. Artigo (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) – Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. Disponível em: <[www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2008\\_2/francis\\_perondi.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2008_2/francis_perondi.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

SISTEMA DE CONTROLE DE BENS E IMÓVEIS – SIMOV. *Manual do usuário do Sistema do Controle de Bens e Imóveis*. Bahia. Disponível em: <[http://www.saeb.ba.gov.br/biblioteca\\_virtual/cursos\\_sistemas\\_corporativos/sistema\\_controle\\_bens\\_imoveis\\_simov/manual\\_operacional\\_simov.pdf](http://www.saeb.ba.gov.br/biblioteca_virtual/cursos_sistemas_corporativos/sistema_controle_bens_imoveis_simov/manual_operacional_simov.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

VIEIRA, Francisco Pedro. *Importância do georreferenciamento*. 2007. Artigo (Pós-Graduação em Georreferenciamento) - Faculdade de Rolim de Moura, Rondônia.

## **RESENHA BIOGRÁFICA**

### **Juliana Cavalcanti de Andrade**

#### **Hart Madureira**

Advogada, atuante nas áreas Cível, e Direito Público, atuou como coordenadora do Centro Internacional de Inovação e Intercâmbio em Administração Pública (Ciiiap), coordenou a Coordenação Central de Licitações do Estado da Bahia e foi Diretora de Patrimônio do Estado da Bahia, na Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb). Atualmente é Diretora Geral da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz), com endereço profissional na 2ª Av. do CAB, nº260, CEP:41.745-003, Tel. 31158754; e-mail: juliana.cavalcanti@sefaz.ba.gov.br.





# DECRETO AUTÔNOMO – EM BUSCA DE UMA MAIOR EFICIÊNCIA NAS REESTRUTURAÇÕES ADMINISTRATIVAS

Rodrigo Pimentel de Souza Lima

O Estado contemporâneo passou por evoluções e mutações extraordinárias ao longo dos dois últimos séculos. Do Estado concebido por Hobbes, de natureza contratual, ao modelo de Estado hodierno – neoliberal, pós-positivista e gerencialista, muita coisa mudou. No entanto, como todo processo histórico, as transformações não se dão de forma estática, mas sim de forma contínua.

O mundo globalizado exige um Estado cada vez mais dinâmico, concernente com diversas quebras de paradigmas, o que leva à mitigação inexorável de diversos elementos vetustos e tradicionais de sua formação. Para tanto, é imprescindível que o Poder Executivo encontre agilidade em sua organização administrativa, que sempre deve estar apta a suportar as demandas crescentes da sociedade.

A aplicabilidade da figura jurídica do Decreto Autônomo na Administração Estadual encontra respaldo legal no art. 84, VI, a e b da Constituição Federal.

O objeto do presente artigo cinge-se ao exame da configuração do decreto autônomo previsto no inciso VI do art. 84 da Constituição de 1988, com

a redação da Emenda Constitucional n. 32, de 11 de setembro de 2001, e a sua aplicabilidade em sede estadual.

Para tanto, o estudo deve partir da dicotomia entre normas primárias e normas secundárias, a fim de precisar a natureza da espécie normativa introduzida pela Emenda Constitucional n. 32, de 2001. Nesse diapasão, questão controversa é o contraste do decreto autônomo com o princípio da legalidade.

A Constituição de 1988, em seu art. 59, prescreve sete espécies normativas que, por estarem fundadas diretamente no texto constitucional, têm natureza de normas primárias. Por sua vez, o decreto estadual – enquanto ato regulamentar – é ato normativo secundário, porquanto seu fundamento de validade é a própria lei.

Segundo Geraldo Ataliba, “não há regulamento autônomo no Brasil porque só a lei pode obrigar (§ 2º do art. 150 da Carta federal) e porque nossos decretos só existem para assegurar a fiel observância das leis (art. 83, II da Carta federal). O regulamento – no Brasil, sempre veiculado por decreto – é inteiramente subordinado à lei, tanto positiva, quanto negativamente.

Não pode restringi-la, da mesma forma que não lhe é dado ampliá-la. A compreensão de seu regime jurídico, entre nós, decorre da conceituação e dos limites do poder regulamentar<sup>1</sup> [sic].

Por outro lado, mesmo antes da Emenda Constitucional n. 32, de 2001, parte da doutrina – minoritária – defendia o cabimento, no Direito pátrio, do decreto autônomo.

Nessa senda, com o advento da referida emenda constitucional, o ordenamento jurídico pátrio consagrou uma oitava espécie normativa primária, qual seja, o decreto quando referente a determinadas matérias que dele passaram a ser privativas, sem intermediação da lei. Daí ser dito decreto “autônomo”.

Essa conclusão deflui do cotejo entre o texto constitucional originário e o texto com a redação dada pela Emenda Constitucional n. 32.

Nesse sentido, o art. 48, XI, da Constituição de 1988 (competências legislativas do Congresso Nacional com o concurso do presidente da República pela sanção ou veto), que, no texto constitucional originário, referia-se à “criação, estruturação e atribuições dos Ministérios e órgãos da administração pública”, passou a se referir, a partir da Emenda Constitucional n. 32, de 2001, tão-só, à “criação e extinção dos Ministérios e órgãos da administração pública”. Portanto, não mais há referência à estruturação e atribuições de Ministérios e órgãos da administração pública como matéria de lei.

Ademais, o art. 61, § 1o, II, e, da Constituição de 1988 (reserva de iniciativa do presidente da República), que, até então, referia-se à “criação, estruturação e atribuições dos Ministérios e órgãos da administração pública”, passou a se referir, tão-só, à “criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública...”, acrescentando, ainda, “...observado o art. 84, VI”. Uma vez mais, registre-se, houve supressão da referência a estruturação e atribuições.

Outrossim, o art. 84, VI, da Constituição de 1988 (competência do presidente da República para expedir decretos), que, até então, referia-se à “organização e funcionamento da administração federal, na forma da lei”, passou a se referir à “organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos”. Suprimiu-se, in casu, a expressão “na forma da lei”.

Enfim, o art. 88, que até então confiava à lei a criação, a estruturação e as atribuições dos ministérios, cingiu a reserva legal somente à criação e extinção de ministérios e órgãos da administração pública.

Com efeito, parece-nos que o decreto passou a ser, a partir da Emenda Constitucional n. 32, de 2001, o único instrumento normativo apto a versar sobre atribuições e estruturação dos ministérios e órgãos da administração pública.

Com isso, corrigiu-se distorção do modelo constitucional de 1988 – enquanto os Poderes Legislativo (v. g. incisos VI e VII do art. 49, incisos III e IV do art. 51 e incisos XII e XIII do art. 52, todos da Constituição de 1988) e Judiciário (v. g. alíneas a e b do inciso I do art. 96 da Constituição de 1988) organizam-se a si próprios, o Poder Executivo só o podia fazer com o concurso do Poder Legislativo, o que não faz sentido nos casos em que não há aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos.

No caso da Bahia, o texto constitucional vigente prevê a competência do governador para “dispor sobre a organização e o funcionamento dos órgãos da administração estadual, na forma da lei” (art. 105, inciso XIX). Nesse sentido, historicamente toda matéria referente à criação, estruturação e competência das secretarias e demais órgãos da administração pública sempre foi tratada por lei, porém de iniciativa do chefe do Executivo (arts. 70, inciso IX e 77, inciso VI).

Dito isso, exsurge a questão quanto à aplicabilidade – ou não – do decreto autônomo pelos estados, nos termos do modelo federal, o que foi pacificado pelo Supremo Tribunal Federal.

Em sede de utilização do decreto autônomo pelos estados, o STF já vem se posicionando em sentido positivo. Com efeito, ao julgar a ADI n. 2.806-5/RS, o Supremo Tribunal Federal deixou assente que o decreto autônomo, nos termos da Emenda Constitucional n. 32, de 2001, aplica-se, também, em nível estadual. Ainda sobre a matéria, confira-se a decisão prolatada na ADI n. 3.254 (Rel. Min. Ellen Gracie, julgamento em 16-11-2005, Plenário, DJ de 2-12-2005), na qual se definiu que “é indispensável a iniciativa do chefe do Poder Executivo (mediante projeto de lei, ou mesmo, após a EC 32/2001, por meio de decreto) na elaboração de normas que de alguma forma remodelam as atribuições de órgão pertencente à estrutura administrativa de determinada unidade da Federação”.

Como tais decisões foram de mérito e em caráter definitivo, exsurge a sua eficácia relativamente à Administração Pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, como impõem o § 2º do art. 102 da Constituição Federal e o art. 28, parágrafo único, da Lei federal nº 9.868, de 10 de novembro de 1999.

É bom que se diga que tal entendimento não se baseia no princípio da simetria, o que, aliás, foi banido do Ordenamento pela Constituição Federal de 1988. Há, no entanto, “princípios – normas abstratas e genéricas – que se possam deduzir do processo legislativo federal e que sejam suficientemente relevantes para que se justifique sua obrigatoriedade”<sup>2</sup> [sic]. Manoel Gonçalves Ferreira Filho inclui a reserva de iniciativa em termos análogos ao do modelo federal, porquanto instrumento de proteção do chefe do Poder Executivo, ou seja, “o aspecto fundamental da iniciativa reservada está em resguardar a seu titular a decisão de propor direito novo em matérias

confiadas à sua especial atenção, ou de seu interesse preponderante<sup>3</sup> [sic].

É inegável que a utilização do decreto autônomo pelo Estado da Bahia possibilitará mais eficiência e economicidade no trâmite dos processos administrativos cujo objetivo seja a simples reestruturação administrativa, sem acréscimo de despesa. Por outro lado, está em consonância com o plexo de competências exclusivas do Poder Executivo.

Buscando implementar essa inovação legislativa no âmbito estadual, a Saeb submeteu consulta à Procuradoria Geral do Estado – PGE acerca da aplicabilidade da figura jurídica do decreto autônomo nas reestruturações estaduais, pelo que recebeu resposta afirmativa em parecer da lavra da procuradora do Estado, Dra. Jussara Lobo.

Nessa perspectiva, valendo-se desse novo instrumento normativo, foi proposta a primeira minuta de decreto autônomo em sede estadual no ano de 2013, na proposição que visa o remanejamento da Coordenação de Transmissão, unidade administrativa prevista no Regimento da Seinfra, cuja competência consiste basicamente na gestão das torres de transmissão de uso do Irdeb, para este último. Tal proposição deu origem ao Decreto n. 14.485, de 21 de maio de 2013 – o primeiro regulamento autônomo do Estado.

Vale registrar, no que tange ao remanejamento de cargos comissionados, a previsão inserta no art. 5º, da Lei nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, prevendo a possibilidade de remanejamento de cargos comissionados entre órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio de decreto.

Diversos outros entes da federação já se valem do decreto autônomo para organização administrativa, a exemplo dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Com a utilização da figura jurídica do decreto autônomo, o Estado da Bahia irá simplificar e desburocratizar os seus futuros processos de reestruturação organizacional, quando inexistente o acréscimo de despesa, trazendo mais economicidade nos processos desse jaez, o que vai ao encontro da política de qualificação permanente do gasto público.

## REFERÊNCIAS

ATALIBA, Geraldo. Decreto regulamentar no sistema brasileiro. *RDA*, n. 97.

BINENBOJM, Gustavo. *Uma teoria do direito administrativo – direitos fundamentais, democracia e constitucionalização*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 14. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Do processo legislativo*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 26. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional 57, de 18.12.2008. São Paulo: 2009.

MORAES, Alexandre de. *Direito constitucional*. São Paulo: Atlas, 2007.

## RESENHA BIOGRÁFICA

### Rodrigo Pimentel de Souza Lima

Analista de Sistemas, advogado, especialista em Direito do Estado e Sistemas Distribuídos. Ocupa o cargo de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado da Bahia. Atualmente é co-ordenador executivo na Superintendência de Gestão Pública da Saeb, com endereço profissional na 2ª Av, n. 200, 2º andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3299, fax: 55 71 3115-3296; e-mail: rodrigo.lima@saeb.ba.gov.br.

## NOTAS

1 – ATALIBA, Geraldo. *Decreto regulamentar no sistema brasileiro*. *RDA*, n. 97, p. 23.

2 – FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Do processo legislativo*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1995. p. 244.

3 – *Ibidem*. p. 204.

# SISTEMA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO – DA MANUALIZAÇÃO AO PROCESSO ELETRÔNICO

Rodrigo Pimentel de Souza Lima

## 1 INTRODUÇÃO

A modernização da Administração Pública é tema central na agenda dos governos diante do cenário das mudanças que vêm acontecendo nas últimas décadas, numa velocidade cada vez mais intensa, com cidadãos mais exigentes e críticos.

O antigo modelo burocrático encontra-se superado, incapaz de responder satisfatoriamente às exigências da governabilidade e aos anseios da cidadania. Inicialmente impregnado do forte conteúdo neoliberal, o conceito de modernização administrativa, baseado no modelo gerencial de Estado, foi utilizado para definir os processos e os rumos da “Nova Gestão Pública”, tal como idealizada pelo Consenso de Washington. Buscava-se uma organização administrativa de feição empresarial, independente do espírito público, com foco exclusivo nos resultados econômicos. A pedra de toque eram os ajustes fiscais e a diminuição da máquina pública.

No entanto, a experiência político-administrativa demonstrou que o modelo gerencial defendido para os países desenvolvidos não se mostrava plenamente aderente aos países em via de desenvolvimento, porquanto se naqueles o Estado havia cumprido sua missão primordial consolidando instituições e

assegurando direitos, nestes últimos o poder público ainda precisava se manter forte e atuante para resolver os graves problemas da pobreza, das desigualdades sociais, do patrimonialismo e demais sequelas culturais e políticas dos regimes autoritários.

Some-se a isso a carga axiológica trazida pela Constituição de 1988, uma Carta de inegável vetor social, mas conectada com as diretrizes da nova gestão pública, mormente após as alterações advindas da Emenda n. 19, que consolidaram a atuação com foco nos resultados, a profissionalização do pessoal administrativo e a gestão participativa, com foco na responsabilidade política e eficácia administrativa.

Sob essa perspectiva, o Estado da Bahia iniciou um momento de reflexão sobre a situação atual e futura do seu Sistema Estadual de Administração – SEA.

O SEA, modelo de gestão de caráter sistêmico, foi instituído pela Lei Delegada nº 63, de 01.06.1983, e regulamentado pelo Decreto nº 10.196, de 27.12.2006, com a finalidade de definir, planejar, coordenar e executar as ações de administração, no âmbito da Administração Pública Estadual, com vistas ao aperfeiçoamento do Serviço Público Estadual, tendo

como órgão central a Secretaria da Administração – Saeb, atuando nos segmentos de Recursos Humanos, Previdência, Serviços Administrativos – material, patrimônio e serviços – e Licitação e Modernização.

A partir de amplo diagnóstico, foram identificadas fragilidades e possibilidades de aperfeiçoamento dos níveis de efetividade da gestão pública do Estado, tornando-se necessária a adequação/revisão do sistema e o desenvolvimento de um novo modelo de gestão, viabilizado através do projeto denominado “Redesenho do SEA”.

Com o objetivo de aumentar a capacidade de gerir recursos no setor público, buscando mais eficiência e eficácia das atividades-meio, permitindo melhor desempenho dos órgãos e entidades nas suas atividades finalísticas, o Poder Executivo idealizou o projeto, que foi coordenado pela Saeb, através da Coordenação de Desenvolvimento de Gestão – CDG, e as atividades desenvolvidas em parceria com a Empresa Brasileira de Negócios e Consultoria – EBNC, com recursos financeiros do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – Pnag, através do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.

O Redesenho do SEA alcançou todo o Poder Executivo do Estado da Bahia, por meio da atuação sistêmica da Saeb, órgão central do referido sistema, das Diretorias Gerais, por meio das Diretorias Administrativas e Coordenações de Modernização, ou unidades equivalentes das secretarias de Estado e demais unidades setoriais e seccionais responsáveis pela execução das políticas e diretrizes do aludido sistema.

Para obter os resultados pretendidos de dotar a Administração Pública do Poder Executivo Estadual de um instrumento que possibilite a gestão integrada de seus processos, de forma ágil, transparente e segura, fortalecendo a capacidade de gestão e execução das atividades-meio, houve uma grande

mobilização do corpo técnico e gerencial dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e a geração de uma quantidade expressiva de informações que subsidiou a execução do projeto.

O Redesenho do SEA contou com a participação de 743 (setecentos e quarenta e três) servidores, representantes dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, que atuaram com o objetivo de uniformizar procedimentos para agilizar processos na gestão pública, aumentar a capacidade de gerir recursos no setor público, buscando mais eficiência e eficácia das atividades-meio, permitindo melhor desempenho de órgãos e entidades nas suas atividades finalísticas.

A Lei Delegada nº 63/83 transformou o Departamento de Administração Geral – DAG em Secretaria da Administração – Saeb e instituiu o Sistema Estadual de Administração – SEA. Esse modelo visava propor diretrizes, coordenar e executar a política de pessoal, material, patrimônio e encargos auxiliares, estabelecer fluxos permanentes de informações entre as suas unidades setoriais e seccionais e promover ações de modernização administrativa e de desburocratização, com vistas ao aperfeiçoamento do serviço público estadual.

O Sistema Estadual de Administração – SEA foi concebido tendo como órgão central a Secretaria da Administração – Saeb, a qual foi estruturada em departamentos responsáveis pelas ações referentes às políticas de pessoal, material, patrimônio e encargos auxiliares e desenvolvimento de recursos humanos e organizacionais, e por órgãos setoriais, Serviço de Administração Geral de cada secretaria de Estado e as unidades que, em cada órgão diretamente subordinado ao governador, realizassem atividades de administração, além de órgãos seccionais, que eram as unidades de administração das autarquias e fundações.



A modificação da estrutura organizacional ocorrida em 1991, no âmbito da Administração Pública Estadual, criou o Centro de Desenvolvimento da Administração – CDA na estrutura da Secretaria da Administração – Saeb, com a finalidade de promover, coordenar, supervisionar, acompanhar e avaliar o processo de modernização administrativa, de informatização da administração estadual, bem como a política de formação e capacitação de recursos humanos. Essa reforma proporcionou à secretaria a montagem de um subsistema de Desenvolvimento da Administração, com a finalidade de coordenar, supervisionar e executar, de forma integrada, as atividades de modernização, informática e recursos humanos, no âmbito das secretarias, através dos Núcleos de Desenvolvimento da Administração – NDA.

Em 1998, uma nova reforma administrativa definiu um novo padrão organizacional nas secretarias de Estado, criando as Diretorias Gerais – DG, para coordenar os órgãos setoriais e seccionais dos sistemas formalmente instituídos, através da Diretoria de Orçamento Público, Diretoria Administrativa, Diretoria de Finanças e Coordenação de Modernização.

Em 2006, a Secretaria da Administração identificou a necessidade de rever e adequar a legislação que regulamentava o SEA, procedendo à revisão e redefinição das competências das unidades centrais e setoriais do referido sistema, nos segmentos de recursos humanos, material, serviços e patrimônio, licitação, modernização administrativa e tecnologia da informação e comunicação, adequando-o à gestão atual e contemplando num só ato legal o Sistema Estadual de Administração e o Subsistema de Desenvolvimento da Administração, dotando a Administração Pública do Poder Executivo Estadual de um instrumento atualizado.

Os avanços empreendidos ao longo dos últimos anos no sentido do aperfeiçoamento dos instrumentos e práticas de gestão da máquina pública estadual encontraram assento nos componentes de

intervenção do Projeto de Modernização da Gestão Pública do Estado da Bahia – Proage, vinculado ao Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – Pnage, e financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, que tem como escopo o apoio às ações de modernização dos sistemas de gestão e planejamento do Estado.

Com o objetivo de nortear as ações do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – Pnage, foi realizado um amplo diagnóstico, onde foram identificadas fragilidades e possibilidades de aperfeiçoamento dos níveis de efetividade da gestão pública do Estado.

Neste contexto, o redesenho dos processos de gestão, com vistas à simplificação de procedimentos, rotinas ou atividades e consequente melhoria da qualidade dos serviços, configurou-se como uma possibilidade de aperfeiçoamento dos níveis de efetividade da gestão pública do Estado, materializado no projeto “Redesenho do Sistema Estadual de Administração – SEA”.

Para viabilizar o novo conceito do Sistema Estadual de Administração – SEA, vislumbrou-se o seu redesenho, objetivando propor diretrizes, coordenar e executar a política de pessoal, material, patrimônio e encargos auxiliares, além de estabelecer fluxos permanentes de informações entre as unidades setoriais e seccionais, e promover ações de modernização administrativa e de desburocratização, com vistas ao aperfeiçoamento do serviço público estadual.

## **2 A MANUALIZAÇÃO DO SEA**

As atividades pertinentes à execução do projeto foram desenvolvidas de acordo com cinco fases preestabelecidas: Planejamento, Mapeamento e Análise e Melhoria dos Processos, bem como a proposição de Reordenamento Institucional das estruturas

organizacionais que compõem o SEA e a Implantação e Implementação dos Processos Redesenhados.

## **2.1 Planejamento**

No desenvolvimento desta etapa foram realizadas atividades referentes ao Plano de Trabalho, contendo em seu bojo o Plano de Ação, o Cronograma e o Plano de Mobilização e Sensibilização dos dirigentes das unidades do SEA dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, através de seminário realizado com a finalidade de obter o comprometimento dos citados dirigentes com o projeto e, especificamente, com as atividades de redesenho dos processos de trabalho do referido sistema.

## **2.2 Mapeamento dos processos**

Na execução desta fase foi utilizada metodologia de construção participativa, com a realização de 209 oficinas temáticas conduzidas pela equipe de consultores e participação de servidores, convidados pela Saeb, que detinham o conhecimento e executavam diretamente os processos em estudo. A escolha desses servidores foi de fundamental importância para o sucesso do projeto, considerando que interagiram, proativamente, em prol do sucesso do SEA.

As Oficinas de Trabalho aconteceram em vários momentos. Inicialmente, foram identificados todos os processos do SEA, seguido do levantamento de um conjunto de dados, quando foram geradas, sistematizadas e validadas informações, resultando no desenho de fluxogramas dos diversos processos, em ferramenta específica, sendo finalmente validados pelos gestores/executores dos processos.

Para o desenho dos fluxogramas dos processos foi utilizado o software Arpo, uma ferramenta específica de modelagem e de gestão de processos, desenvolvida por empresa especializada.

Ao todo foram mapeados 157 processos da máquina pública baiana, nos segmentos contemplados pelo SEA.

## **2.3 Análise e melhoria dos processos**

Consiste esta atividade em analisar os processos em seus diferentes aspectos, definir sua finalidade, as principais necessidades dos clientes, os postos de trabalho, os recursos necessários e as soluções tecnológicas adequadas, bem como analisar o trâmite atual e respectivas documentações, identificando seus entraves e possíveis soluções de melhoria, bem como o estabelecimento de indicadores de monitoramento de desempenho e correspondente sistema de medição, compondo, assim, a documentação formal dos processos redesenhados.

No contexto atual, após a conclusão do levantamento da situação dos processos existentes, foi realizada a análise dos problemas, a identificação das oportunidades de melhoria e a definição das diretrizes para o redesenho, em consonância com a Macro-política de Gestão Pública para o Poder Executivo do Estado da Bahia.

Nesta etapa foram realizadas propostas de intervenções nos 157 processos mapeados, que sofreram fusões, inclusões e exclusões, resultando em 137. Vale destacar que as principais intervenções estavam relacionadas à eliminação de etapas repetitivas, integração de processos, padronização de modelos, ressaltando que foram encontradas muitas situações em que os mesmos processos eram tramitados de forma diversa, dependendo do órgão/entidade gestor.

Esta fase contou com três etapas básicas: definição de indicadores, análise, otimização e redesenho, e validação do fluxograma redesenhado.

Considerando que a área de Previdência tem merecido especial atenção dos governos federal e estadual, o que culminou com a criação da

Superintendência de Previdência – Suprev/Saeb, cabe destacar que durante o desenvolvimento dos trabalhos foi desdobrado do segmento de Recursos Humanos um grupo específico para tratar dos processos referentes à citada área, que passa a compor um dos segmentos do SEA.

## **2.4 Reordenamento institucional**

Esta fase do trabalho teve como propósito idealizar uma estrutura organizacional para desenvolver as atividades do SEA, em nível setorial.

Atualmente, a estrutura organizacional das Diretorias Gerais (DGs), unidades responsáveis pela execução das atividades-meio do Estado, segue o modelo padrão organizacional nas secretarias de Estado. As referidas DGs coordenam os órgãos setoriais e seccionais dos sistemas formalmente instituídos, através das Diretorias de Orçamento Público – DO, Diretorias Administrativas – DA, Diretorias de Finanças – DF e Coordenações de Modernização – CMO. O SEA, através das DAs e CMOs, executa as atividades de administração de material, patrimônio, serviços, recursos humanos, licitação e modernização administrativa, em estreita articulação com os órgãos centrais da Secretaria da Administração do Estado.

A partir dos levantamentos realizados, do diagnóstico e das sugestões dos dirigentes dos órgãos e entidades que compõem o SEA, a consultoria contratada estruturou a proposta de remodelagem institucional para o sistema, considerando a relação entre os processos e as unidades organizacionais, mantendo, contudo, durante todo o processo de desenvolvimento, o alinhamento aos aspectos técnicos e metodológicos apoiados nas boas práticas para a condução deste tipo de trabalho.

A organização do trabalho contemplou mudanças significativas, através da criação do Escritório de Processos, braço operacional da Saeb, instituído através de portaria do secretário da Administração,

com a finalidade de acompanhar, monitorar e avaliar a execução dos processos de trabalho do SEA, sugerindo medidas e ações preventivas e corretivas, necessárias à otimização e ao seu efetivo cumprimento, atuando sempre em estreita articulação com as áreas gestoras dos processos e com as unidades setoriais e seccionais que compõem o SEA.

## **2.5 Implantação e implementação**

A fase de implantação dos processos otimizados e redesenhados foi precedida pelo treinamento de cerca de 360 servidores envolvidos, diretamente, com a execução dos processos por segmento.

Foi realizado um evento para 150 pessoas, entre dirigentes e técnicos dos órgãos e entidades, para anunciar o início da implantação dos processos redesenhados, bem como a apresentação do Relatório Final do Redesenho do SEA, quando foram disponibilizados os Manuais de Procedimentos, denominados “Sistemática de Execução dos Processos do SEA”, e a “Árvore de Processos”, via web na rede governo, através de software específico, com o objetivo de padronizar a execução dos procedimentos administrativos, pertinentes aos processos que compõem o Sistema Estadual de Administração – SEA.

Integram os Manuais de Procedimentos os 137 processos redesenhados, desdobrados nos diversos segmentos do SEA, representados por fluxogramas, descrição de procedimentos, base legal e formulários que os compõem.

A consolidação da implantação e gestão destes processos ficou sob a responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento de Gestão – CDG/Saeb, através do Escritório de Processos.

Para a operacionalização das ações do citado escritório, os processos, redesenhados na plataforma Arpo, foram disponibilizados na internet, no site da

Saeb, para que os servidores dos órgãos e entidades que compõem o SEA tenham acesso aos mesmos, permitindo a atualização, melhoria contínua e gerenciamento dos processos redesenhados.

Considerando que os processos são de natureza contínua e dinâmica, os procedimentos descritos nos Manuais e na Árvore de Processos sofrerão ajustes e modificações ao longo do tempo, visando adequá-los e atualizá-los para o cumprimento da missão que lhes cabe dentro do SEA, ou por alguma alteração processada na legislação, à qual os documentos referidos se ancoram. As atualizações serão de responsabilidade do Escritório de Processos/CDG/Saeb, ao qual caberão, também, providências quanto a disponibilização do manual e suas atualizações no site da Saeb, bem como através de ferramenta específica, via web.

A implementação e divulgação dos processos consolidou-se com visitas aos órgãos e entidades, considerando que um Projeto de Redesenho de Processos atinge o seu propósito quando, ao final do trabalho, os processos redesenhados contribuam, efetivamente, para a melhoria da qualidade das ações institucionais, promovendo celeridade aos objetivos finalísticos da organização e, por conseguinte, atendendo melhor aos seus clientes ou usuários de seus serviços, de forma a garantir a visibilidade e disseminação do trabalho desenvolvido e assegurar que a nova sistemática de funcionamento dos processos seja introduzida na rotina organizacional dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, com vistas a alcançar as mudanças desejadas.

Para que as mudanças gerassem os resultados pretendidos, desenvolveram-se estratégias de disponibilização de produtos aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, permitindo desta forma o acompanhamento dos novos modelos propostos, sem interrupção nos serviços e projetos desenvolvidos, destacando-se, dentre outros, os produtos a seguir:

- Manuais de Procedimentos dos novos processos, elaborados e validados;
- Documento contendo a proposta de remodelagem institucional do SEA, alinhado aos sistemas estaduais, formalmente instituídos, concebido e validado;
- Plano de implantação, implementação e divulgação dos processos redesenhados, incluindo o acompanhamento inicial de seu funcionamento, aprovado e executado;
- Relatório Final do Redesenho do SEA, contendo a metodologia aplicada, os objetivos, a abrangência, as atividades que foram desenvolvidas, os seus participantes, os documentos elaborados, os resultados obtidos, os fatores facilitadores e restritivos à implementação e as recomendações de melhoria, entregue e apresentado para técnicos e dirigentes dos órgãos e entidades participantes do desenvolvimento e implementação do novo modelo.

Alcançar um patamar de melhoria contínua requer desenvolver processos mais eficientes e mais eficazes, através da solução de problemas e implantação de soluções criativas que permitam atender às perspectivas estratégicas, táticas e operacionais do SEA, como um todo.

A Saeb, após a conclusão do levantamento do legado de processos, da análise dos problemas dos processos, da identificação das oportunidades de melhoria e da definição das diretrizes para o redesenho construído, em consonância com a Macropolítica de Gestão Pública para o Poder Executivo do Estado da Bahia, tem condições de definir o futuro da administração do SEA.

Como resultados alcançados pelo trabalho realizado, identificamos:

- uniformização de procedimentos;
  - otimização do trâmite nos fluxogramas dos procedimentos e informações, com eliminação de atividades desnecessárias;
  - padronização e atualização de 44 formulários de uso comum;
  - definição da cadeia de processos do segmento de modernização;
  - consolidação e disseminação da base legal dos processos;
  - identificação, fusão, inclusão e exclusão de processos;
  - registro dos processos, por segmento, consolidados em Manuais de Procedimentos.
- fortalecimento da atuação sistêmica da Saeb, através da articulação e integração, permanentes, com os órgãos setoriais e seccionais executores das políticas e diretrizes do SEA, bem como da orientação, implementação e acompanhamento de suas ações;
  - definição de estruturas organizacionais alinhadas a processos;
  - Maior proximidade entre os executores dos processos, ora uniformizados, permitindo um alinhamento conceitual, troca de informações e disseminação de ações que otimizem a sua execução;
  - implementação do Escritório de Processos, objetivando a atualização/otimização permanente, dos processos, bem como o monitoramento e acompanhamento continuado dos indicadores de resultados implementados.

O redesenho de processos produz benefícios como a promoção de mudanças de vulto nas práticas de trabalho da organização; a incorporação de novos valores, novas tecnologias e novos princípios e a ampliação significativa da eficiência e da eficácia dos processos.

É possível apontar alguns benefícios concretos alcançados pelo redesenho dos processos:

- modernização de processos orientados para resultados, fortalecendo a capacidade de execução das atividades-meio, contribuindo para a excelência da prestação de serviços à sociedade e elevando a capacidade operacional do Estado;
- implementação de um novo modelo de gestão das atividades-meio na Administração Pública do Poder Executivo Estadual, refletindo na melhoria da gestão e dos resultados alcançados;
- aumento da capacidade de gerir recursos, buscando-se maior eficiência, eficácia e efetividade das atividades-meio, permitindo o alcance das atividades finalísticas dos órgãos e entidades;
- disponibilização de serviços públicos de qualidade, abrangentes e inovadores;

### **3 INDICADORES DE RESULTADOS/ MONITORAMENTO**

O sucesso de uma organização está diretamente relacionado ao grau de eficiência de seus processos, que precisam, além de serem analisados e melhorados, ser controlados. Assim, a medição de desempenho assume um papel de extrema importância no planejamento e controle, pois sua função primordial é fornecer informações acerca dos processos desenvolvidos pela organização.

A eficiência de qualquer estratégia de controle depende, entre outras coisas, da adequabilidade das medidas de desempenho desenvolvidas, bem como de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) bem estruturado. Essa sistemática compreende o que se denomina Gestão dos Processos Organizacionais, que tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam o monitoramento, avaliação e implantação de melhorias nos diferentes processos desenvolvidos pelas organizações, no cumprimento das respectivas missões institucionais.

A etapa de monitoramento e avaliação compreende o acompanhamento do andamento dos processos mediante coleta de dados, em períodos preestabelecidos, para a avaliação do desempenho. Nessa etapa estão compreendidos os seguintes procedimentos:

- promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais redesenhados, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados, com o estabelecimento de metas para o alcance dos resultados desejados;
- acompanhar e avaliar os resultados dos indicadores de desempenho;
- analisar as justificativas ou argumentos apresentados para os resultados auferidos;
- elaborar diagnóstico de avaliação dos processos organizacionais do SEA, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com o objetivo de promover as ações de correção ou inovação;
- implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A Sistemática de Monitoramento para a Gestão de Processos deve ser composta dos seguintes instrumentos:

- Diagnóstico de Avaliação dos Processos Organizacionais;
- Plano Anual de Gestão de Processos Organizacionais.

#### **4 O PROCESSO ELETRÔNICO ATRAVÉS DA AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO SEA: O PRÓXIMO PASSO**

Feito o redesenho do SEA e estabelecidos os manuais de procedimentos administrativos, pode-se

partir para um novo desafio. Com o apoio do Progest –BA, Programa de Fortalecimento da Gestão Pública do Estado da Bahia, um dos projetos previstos é a automatização do SEA.

A automatização pressupõe a conversão do SEA da notação *Event-driven Process Chain – EPC* para *Business Process Management – BPM*. Nesse sentido, a proposta agora é de concepção para um modelo de gestão e automação de processos para o Estado (BPM), englobando solução de mapeamento e redesenho de processos, definição de workflow, Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED, avaliação e monitoramento de indicadores, integração com os demais sistemas corporativos do Estado, além da própria efetivação do processo eletrônico – tudo suportado por um Business Process Management System – BPMS, um sistema que automatiza a gestão de processos de negócio (execução, controle e monitoramento).

Nesta fase, o SEA deverá se transmutar para o processo eletrônico com todas as vantagens que esse ambiente pode proporcionar, além de ir ao encontro das diretrizes da nova Lei Estadual de Processo Administrativo.

### **5 CONCLUSÃO**

Na esteira dos movimentos de transformação organizacional surgem as inevitáveis turbulências e conflitos sob as mais variadas formas de expressão, independentemente da grandeza das boas intenções das mudanças. As reações são intrínsecas da natureza humana e são explicáveis à medida que tendem a alterar a rotina das pessoas, rompendo o equilíbrio que existia no ambiente de trabalho. Não importa se as coisas estavam bem ou mal anteriormente, mas havia um relativo equilíbrio e a maioria das pessoas, bem como suas relações pessoais e funcionais, se encontrava na chamada “zona de conforto”.



Em princípio, qualquer iniciativa de modelagem de processos desencadeia, inevitavelmente, ações e sinais de mudanças, que são sempre geradores de conflitos, por melhores que sejam as habilidades de quem as conduzem. Elas são temidas, geram medos, angústias e toda a sorte de incerteza nas pessoas, sendo prudente planejá-las com muito critério e racionalidade e implementá-las com competência e firmeza, para não haver frustrações insuperáveis.

Manter o ambiente favorável às mudanças requer, além de muito esforço, persistência, firmeza, dinamismo, coragem, criatividade, altruísmo, habilidade, audácia e várias outras qualidades dos líderes.

Salienta-se, em última análise, que a Gestão por Processos não é mais um modismo da Administração que veio para oferecer fórmulas mágicas para problemas sem solução. Esse modelo de gestão não só melhora o desempenho das organizações, como também as mantém atuando nos ambientes de incertezas. Em uma instituição gerenciada por meio de seus processos de trabalho, as equipes os entendem e se responsabilizam pela sua execução. Isso ocorre porque todos executam suas tarefas sabendo que a reunião delas irá gerar um resultado: maior qualidade e produtividade. E para que isso funcione é necessário que todos conheçam as tarefas que irão gerar o processo sistematicamente. Sem essa visão sistêmica da organização será impossível obter resultados com a gestão de processos.

Por fim, com a consolidação da padronização e manualização dos procedimentos, pode-se partir para uma nova perspectiva – a gestão automatizada dos processos, o que fará a Saeb e o Estado trilharem o caminho inexorável do processo eletrônico.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alan & ROCHA, Paulo. *Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. *Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com sistemas de gestão empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim & WETHERBE, James. *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios para a economia digital*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## RESENHA BIOGRÁFICA

### Rodrigo Pimentel de Souza Lima

Analista de Sistemas, advogado, especialista em Direito do Estado e Sistemas Distribuídos. Ocupa o cargo de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado da Bahia. Atualmente é co-ordenador executivo na Superintendência de Gestão Pública da Saeb, com endereço profissional na 2ª Av, n. 200, 2º andar, Centro Administrativo da Bahia, Sal-vador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3299, fax: 55 71 3115-3296; e-mail: rodrigo.lima@saeb.ba.gov.br.





# POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA

André Luis Peixinho de Miranda

A Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC é definida como um conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação que visam permitir o armazenamento, o acesso e o uso das informações, participando assim do dia a dia das organizações como uma ferramenta de gestão e de apoio às decisões.

A velocidade com que a informação e o conhecimento são criados e disseminados potencializa a importância do capital intelectual na Administração Pública. O poder que a tecnologia tem de alavancar o sucesso faz com que os projetos necessitem de um alinhamento às estratégias dos Programas de Governo, com vistas a dinamizar a prestação de serviços públicos, buscando elevar o padrão de eficiência, eficácia e efetividade das funções governamentais, contribuindo assim para a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Promover a segurança dos fluxos de informação é condição essencial para garantir a eficiência, a qualidade e a continuidade dos processos de negócio por eles suportados. Como ocorre em muitas situações, a urgência por resultados normalmente induz à adoção de práticas inseguras. Não apenas vírus e hackers, mas principalmente usuários insuficientemente treinados, usuários mal-intencionados, instalações físicas inadequadas, aplicações mal projetadas ou mal instaladas e recursos tecnológicos mal

dimensionados são alguns dos fatores que podem fazer com que um processo de negócio seja paralisado ou degradado, e com isso interromper a prestação do serviço correspondente.

Por esta razão, é fundamental que a segurança da informação seja tratada de forma sistemática, abrangente e continuada. Investir apenas em dispositivos tecnológicos de segurança não é suficiente e muitas vezes representa desperdício. Considerando que os recursos disponíveis são escassos, é essencial investir nos dispositivos certos e que mitigarão os maiores riscos. Além disso, deve-se considerar que, conforme a experiência tem demonstrado, a maioria dos riscos pode ser minimizada por controles meramente administrativos e por treinamento adequado.

A segurança da informação está relacionada com a proteção de um conjunto de informações, no sentido de preservar o valor que possuem para um indivíduo ou uma organização. São características básicas da segurança da informação os atributos de confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade, não estando esta segurança restrita somente a sistemas computacionais, informações eletrônicas ou sistemas de armazenamento. O conceito se aplica a todos os aspectos de proteção de informações e dados. Desta forma, a segurança da informação visa proteger a organização de ameaças,

assegurando a continuidade do negócio, a partir da implementação de controles, que podem ser políticas, práticas e procedimentos.

A Política de Segurança da Informação é o documento mais importante em um sistema de gerenciamento de segurança da informação de uma organização. Seu objetivo é normatizar as práticas de segurança, trazendo ao ambiente institucional procedimentos que garantam a proteção das informações. É fundamental que o conteúdo deste documento seja disseminado entre todos os membros da organização, com o intuito de conscientizá-los a respeito da importância da política.

Tratar a questão da segurança da informação de forma abrangente, sistemática e continuada significa estabelecer um processo de Gestão da Segurança da Informação. Neste sentido, em 2007, o Fórum de Gestores de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado da Bahia (Fortic) criou o Grupo Técnico de Segurança da Informação com o objetivo de sugerir e desenvolver iniciativas, programas e projetos relacionados ao tema segurança da informação no âmbito do Governo do Estado da Bahia, em conformidade com as Normas Internacionais de Segurança da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

O Decreto 13.473/11 homologou a Resolução nº 02/2011 do Conselho de Informática Governamental – Cigov, que instituiu em outubro de 2011 a Política de Segurança da Informação do Estado da Bahia. A política tem por finalidade dotar os órgãos e entidades do Executivo de instrumentos normativos que os capacitem, científica e administrativamente, a gerir a segurança da informação, de forma a garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos de informação do Estado, permitindo o acesso do cidadão às informações.

Um dos componentes mais importantes do processo de Gestão de Segurança da Informação é o conjunto de normas e procedimentos, que tem como

objetivo servir de guia na implementação de mecanismos que visem o fortalecimento da segurança da informação no ambiente corporativo.

Em 2011, foi publicado um conjunto de 16 normas, descritas abaixo, a serem implantadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, buscando elevar o nível de segurança da informação no Estado da Bahia.

Norma 01 – Responsabilidades dos Órgãos – Orientar os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, que compõem a administração direta, autárquica e fundacional, quanto à utilização das Normas de Segurança da Informação;

Norma 02 – Classificação da Informação – Estabelecer diretrizes que garantam que todas as informações, independente de seus meios de armazenamento ou transmissão, recebam níveis adequados de proteção e sejam classificadas com clara indicação do assunto, fundamento da classificação, indicação do prazo do sigilo e identificação da autoridade que a classificou;

Norma 03 – Uso da Internet – Estabelecer as diretrizes de proteção relativas ao uso da Internet e de outras redes públicas de computadores, com o objetivo de reduzir o risco a que estão expostos os Ativos de Tecnologia da Informação da Administração Pública Estadual, tendo em vista que a Internet tem sido veículo de muitas ações prejudiciais às organizações, gerando perdas financeiras, perdas de produtividade, danos aos sistemas e à imagem da organização, entre outras conseqüências;

Norma 04 – Acesso aos Recursos de Tecnologia da Informação – Estabelecer as diretrizes e responsabilidades para o acesso aos recursos de Tecnologia da Informação disponibilizados pela Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 05 – Acesso e Utilização do Correio Eletrônico – Definir as diretrizes de acesso e utilização segura do Correio Eletrônico disponibilizado pela Administração Pública Estadual;

Norma 06 – Gerenciamento de Incidentes de Segurança da Informação – Normatizar o registro e o tratamento de incidentes de Segurança da Informação no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 07 – Gerenciamento da Auditoria de Segurança da Informação – Definir as diretrizes do processo de Auditoria de Segurança da Informação, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 08 – Gestão da Continuidade do Negócio – Estabelecer, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, as regras e os princípios que regulamentam a Gestão da Continuidade do Negócio – GCN, que são: manter o negócio em funcionamento, definir o papel de cada elemento que administrará a situação do GCN e conscientizar todos os usuários sobre suas responsabilidades no processo;

Norma 09 – Gerenciamento de Riscos – Estabelecer as diretrizes do processo de Gestão de Riscos no âmbito da Segurança da Informação para a Administração Pública Estadual;

Norma 10 – Contabilização de Ativos de Tecnologia da Informação – Definir as diretrizes para a contabilização adequada dos Ativos de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 11 – Intercâmbio de Informações – Definir as diretrizes de segurança na troca de informações e softwares internamente aos órgãos e entidades da

Administração Pública Estadual e/ou com quaisquer entidades externas;

Norma 12 – Segurança Física – Estabelecer diretrizes para prevenir o acesso físico não autorizado, a fim de evitar dano e interferência às informações, ativos e instalações físicas da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 13 – Segurança em Terceirização e Prestação de Serviços – Estabelecer as diretrizes que regulamentam a segurança para o processo de desenvolvimento e manutenção de software no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 14 – Desenvolvimento e Manutenção de Aplicações – Estabelecer as diretrizes que regulamentam a segurança para o processo de desenvolvimento e manutenção de software no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 15 – Distribuição de Hardware e Software – Estabelecer diretrizes para a aquisição, distribuição e gerenciamento de hardware e software no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

Norma 16 – Proteção Contra Código Malicioso – Estabelecer diretrizes para a proteção dos recursos de Tecnologia da Informação da Administração Pública do Poder Executivo Estadual contra ação de código malicioso, programas impróprios e acesso não autorizado.

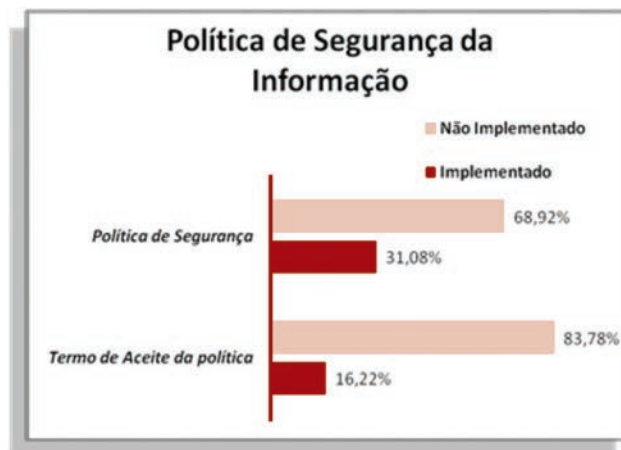
No ano seguinte, o Manual do Modelo de Segurança da Informação foi divulgado. A partir da sua publicação, os órgãos e entidades terão um prazo de três anos, previsto no Decreto nº 13.473/11, para implementar as diretrizes contidas no conjunto das Normas de Segurança de que trata a referida resolução.

Coube à Saeb, através da CTG, assumir o papel de Escritório de Segurança da Informação, ficando responsável por coordenar as atividades de segurança da informação nos níveis estratégicos e táticos. Em conjunto com o Grupo de Segurança da Informação do Fortic, foi iniciado o planejamento das atividades relacionadas à segurança da informação e implantada a ferramenta de gerenciamento de riscos.

Em 2012, foi realizada uma pesquisa junto aos órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, visando identificar o nível de maturidade das unidades de tecnologia do Estado em relação à segurança da informação, assim como os impactos da implantação do modelo de gestão proposto, a fim de destacar as ações prioritárias para qualificar os investimentos necessários. Em evento realizado em novembro do mesmo ano, denominado I Encontro do Grupo Temático de Segurança da Informação do Fortic, a CTG, através do Escritório de Segurança da Informação, apresentou aos gestores de TI do Estado os resultados da pesquisa, as ações de curto e médio prazo e o impacto previsto na estrutura de TIC dos órgãos, para adequação ao que prevê o modelo de gestão da segurança da informação.

A referida pesquisa foi aplicada em 77 (setenta e sete) órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado da Bahia, e respondida por 97% das unidades contratadas. O questionário foi constituído por 66 questões objetivas, sendo algumas de respostas múltiplas.

De modo geral, a pesquisa demonstrou que 31,08% possuem uma Política de Segurança da Informação interna implementada e 68,92% dos órgãos não possuem, usando, quando necessário, as diretrizes traçadas pela Política de Segurança do Governo Estadual, estabelecida pelo Decreto 13.473/2011.



Além disso, a pesquisa demonstrou que apesar dos órgãos utilizarem parcialmente a Política do Estado ou terem a sua própria política interna, a maioria deles não formaliza esta utilização, através do Termo de Aceite da Política, o que representa uma fragilidade para que o cumprimento das diretrizes possa fluir de forma mais clara, eficiente e comprometida.

A pesquisa indicou a necessidade de investimentos em segurança da informação para tornar as unidades administrativas aderentes à Política de Segurança do Estado, considerando a situação atual onde já existem órgãos que possuem iniciativas em segurança da informação. A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os valores necessários de investimento por grupo e por porte de órgão, totalizando uma necessidade de investimento em torno de 46,3 milhões de reais.

A estratégia utilizada para mensurar os investimentos em segurança da informação foi a de estabelecer os itens indispensáveis para que a Política de Segurança da Informação e as diretrizes das normas sejam implementadas, dentro da proposta de modelo de Gestão de Segurança da Informação divulgada no manual.

Neste sentido, foram estabelecidos os seguintes critérios para divisão de grupos:

PORTE DOS ÓRGÃOS	MUITO PEQUENO (de 10 a 100 computadores em rede)	PEQUENO (de 101 a 500 computadores em rede)	MÉDIO (de 501 a 1000 computadores em rede)	GRANDE (acima de 1001 computadores em rede)	VALOR TOTAL
QUANTIDADE DE ÓRGÃOS	8	41	9	16	
<b>Recursos Humanos</b>	R\$ 646.266,67	R\$ 3.312.116,67	R\$ 1.405.290,00	R\$ 2.498.293,33	R\$ 7.861.966,67
<b>Equipamentos</b>	R\$ 896.695,00	R\$ 4.584.960,00	R\$ 1.611.620,00	R\$ 6.149.760,00	R\$ 13.243.035,00
<b>Software</b>	R\$ 489.483,33	R\$ 1.518.500,00	R\$ 800.266,67	R\$ 5.225.400,00	R\$ 8.033.650,00
<b>Serviços</b>	R\$ 391.800,00	R\$ 4.812.000,00	R\$ 1.925.000,00	R\$ 10.069.000,00	R\$ 17.197.800,00
<b>TOTAL</b>	R\$ 2.424.245,00	R\$ 14.227.576,67	R\$ 5.742.176,67	R\$ 23.942.453,33	R\$ 46.336.451,67
<b>TOTAL POR UNIDADE</b>	R\$ 303.030,62	R\$ 347.014,06	R\$ 638.019,62	R\$ 1.496.403,33	

- Recursos Humanos – Perfis de profissionais que atuarão na gestão de segurança da informação;
- Equipamentos – Dispositivos computacionais necessários para prover a segurança da informação, por exemplo, Servidor de Antivírus, Servidor de Backup, entre outros;
- Softwares – Aplicativos informatizados necessários para prover a segurança da informação, por exemplo, Antivírus, Gestão de Incidentes, Gestão de Ativos, entre outros;
- Serviços – Itens mínimos necessários de serviços, objetivando prover a segurança da informação, por exemplo, criptografia e certificação digital, serviço de backup, serviço de controle de acesso, entre outros.

Além dos esforços empregados na instituição da Política de Segurança da Informação, criação das normas e edição do manual, o Escritório de Segurança da Informação tem a importante missão de desenvolver práticas voltadas à conscientização sobre a importância da segurança da informação, nos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo estadual, de modo que a implementação

da política não seja vista como custo, mas sim como investimento.

De modo geral, a Administração Pública tem o desafio de instrumentalizar seus órgãos e entidades com os recursos necessários para que sejam viabilizados os investimentos em segurança da informação.

## RESENHA BIOGRÁFICA

### André Luis Peixinho de Miranda

Analista de Sistemas, especialista em Administração pela Unifacs, especialista em Gestão Pública pela Uneb e MBA em Gestão Empresarial pela FGV. Atualmente é coordenador geral de Tecnologias Aplicadas à Gestão Pública da Saeb, com endereço profissional na 2ª Av, n. 200, 1º andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-1649, fax: 55 71 3115-1650; e-mail: andre.miranda@saeb.ba.gov.br.





# “PREPARE-SE” – PROGRAMA DE PREPARAÇÃO DO SERVIDOR PARA A APOSENTADORIA

Daniella Souza de Moura Gomes

## 1 INTRODUÇÃO

O Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria, “Prepare-se”, promovido pela Secretaria da Administração (Saeb), através das Superintendências de Previdência (Suprev) e de Recursos Humanos (SRH), integra as diretrizes governamentais de valorização do servidor público e de disseminação da cultura previdenciária.

Lançado em 2008, durante a XXIV Assembleia Geral da Conferência Interamericana de Seguridade Social (CISS), que aconteceu no mês de novembro em Salvador, o “Prepare-se” possui estreita consonância com a legislação garantidora dos direitos da pessoa idosa nas esferas federal e estadual.

O programa, fruto da centralização da gestão previdenciária na Saeb, é voltado para todos os segurados do Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos do Estado da Bahia (RPPS) e foi concebido com o propósito de minimizar os reflexos decorrentes da transição na vida funcional.

Até então, ações dessa natureza eram realizadas de forma pontual e em alguns poucos órgãos da administração estadual, a par de restritas a determinadas categorias funcionais. Assim, do ponto de vista

sistêmico, o “Prepare-se” constitui-se num programa inédito no Estado da Bahia, alcançando indistintamente os servidores de todas as carreiras.

O “Prepare-se” demonstra a atuação efetiva do Estado no momento que precede a passagem do servidor para a aposentadoria, promovendo um espaço para que sejam transmitidos conhecimentos relacionados ao contexto que envolve o seu desligamento das funções laborais.

Nas edições do programa são abordados os aspectos legais e psicossociais que perpassam a aposentadoria, sendo oportunizadas discussões acerca das atitudes e pensamentos relacionados à vida do aposentado perante sua família, colegas de trabalho e sociedade, passando pelos direitos e deveres em relação à Previdência, alternativas para a construção de um novo projeto de vida, práticas que favorecem o envelhecimento saudável, o combate ao sedentarismo e a redução do conflito intergeracional, através de palestras e oficinas que propiciam ao servidor refletir sobre os ganhos e as perdas advindos com a aposentadoria.

O programa é dirigido aos servidores titulares de cargo efetivo que estejam prestes a implementar os requisitos legais para a aposentadoria, por isso denominados de “pré-aposentados” ou “aposentandos”. Os familiares também são convidados a participar das atividades, como forma de estimular a integração entre gerações.

O “Prepare-se” integra o Programa “Você Servidor”, capitaneado pela Saeb, que reúne as ações voltadas para a valorização do funcionalismo estadual, que, por sua vez, está inserido na Agenda do Trabalho Decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no eixo “serviço público”, sendo o Estado da Bahia pioneiro na adesão em termos de ente público.

Sob o aspecto normativo, o “Prepare-se” tem plena aderência ao regramento legal voltado para a pessoa idosa, tanto no âmbito estadual, disciplinado pela Lei nº 9.013, de 25 de fevereiro de 2004 (art. 8º, I, f e g), quanto na esfera federal, no particular do Estatuto do Idoso, instituído pela Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 (art. 9º, c/c art. 28, II), que assim dispõem:

Art. 8º. São competências dos órgãos e entidades da administração pública estadual, na implementação da Política Estadual do Idoso, dentre outras:  
I – na área de promoção e ação social:  
....

**f) promover a divulgação da legislação previdenciária na área pública e privada;**  
**g) criar e estimular a manutenção de programas de preparação para a aposentadoria nos setores público e privado, com estímulo a novos projetos sociais que prestem esclarecimentos sobre os direitos sociais, com antecedência mínima de um ano antes do afastamento;**  
**Art. 9. É obrigação do Estado, garantir à pessoa idosa a proteção à vida e à saúde,**

**mediante a efetivação de políticas sociais públicas que permitam um envelhecimento saudável e em condições de dignidade.**

Art. 28. O Poder Público criará e estimulará programas de:  
I – (...)

II - preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, com antecedência mínima de 1 (um) ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania; (grifo nosso)

Ao longo de sua execução já foram realizados 14 encontros, numa média de dois a três eventos por ano, que acontecem, de forma alternada, tanto na capital quanto no interior do Estado, através de parcerias firmadas com órgãos e entidades cuja atuação institucional tem aderência à temática da aposentadoria, o que confere transversalidade e capilaridade ao programa, possibilitando uma maior participação por parte do funcionalismo, ao abranger todo o território baiano.

Os municípios já contemplados foram: Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro, Feira de Santana, Porto Seguro, Barreiras e Jequié. As outras sete edições aconteceram na capital.

O programa alcançou este ano o patamar de 2 mil pessoas atendidas e tem sido avaliado positivamente pelo funcionalismo baiano, por contar com 95% de aprovação.

## 2 CONTEXTUALIZANDO A APOSENTADORIA

O primeiro registro de concessão do direito à aposentadoria no Brasil data de 1890, feito pelo extinto Ministério da Função Pública em favor dos trabalhadores das estradas de ferro federais. Em seguida, outros funcionários públicos – designação primitiva dos atuais servidores – foram adquirindo esse direito, como os trabalhadores do Ministério das

Finanças (1891), da Marinha (1892), da Casa da Moeda (1911) e dos Portos do Rio de Janeiro (1912). No entanto, apenas nos anos 30 o sistema de aposentadoria se estendeu à maioria das categorias profissionais (PEIXOTO, 2007).

Nos tempos hodiernos, embora a conquista do direito de se aposentar já esteja cristalizada em nossa sociedade, assim como outros benefícios próprios dos trabalhadores, certo é que, quando se aproxima o momento do efetivo afastamento do quadro funcional da instituição onde laboram, estas pessoas são tomadas por um “frio na espinha”, proveniente de um sentimento de vazio e desesperança, fruto da concepção equivocada de que se teria chegado ao final da vida, não havendo mais nada a fazer.

Em reforço a este pensamento, que ocorre dentro da esfera individual, reside no senso comum a prática de se associar, erroneamente, o final da jornada de trabalho com o suposto término da capacidade produtiva do ser humano, como se nada mais houvesse a ser realizado doravante, o que acaba por contribuir para a disseminação do etarismo, designação dada ao preconceito contra o idoso (FILIZZO-LA, 1972).

A descontinuidade é o aspecto mais marcante a ser observado no instante da aposentadoria e se reflete na vida social e econômica do trabalhador de várias formas. A demasiada importância dispensada na sociedade atual ao trabalho confere uma carga negativa ao aposentado que, no âmbito pessoal, sente-se desvalorizado, susceptível a um quadro de tristeza profunda e completamente destituído de metas e aspirações nessa nova etapa da vida. Também o temor do desfazimento ou esvaçamento do ciclo de amizades construído no ambiente de trabalho é uma preocupação constante do pré-aposentado.

Nesse contexto, o aspecto da longevidade também passa a ter maior relevância, haja vista que, com

o desenvolvimento de novas tecnologias na área médica e a aquisição de mais conhecimentos em matéria de qualidade de vida, verifica-se o aumento de 65 para 75 anos na taxa que mede a expectativa de vida neste início de século, conforme dado constante do Censo (2007), o que redundará em um significativo crescimento do contingente de idosos na sociedade brasileira. A longevidade é uma realidade irreversível e cada vez mais concreta, sendo pauta freqüente nos dias atuais, o que exige, por parte dos poderes constituídos, políticas públicas específicas e efetivas direcionadas a essa parcela mais madura da população.

Na Bahia, de acordo com o Censo (2007), o número de idosos chega a 1,1 milhão. Desse total, hoje 88,8 mil são servidores estaduais aposentados que integram a massa de segurados do RPPS baiano, constituindo-se em uma clientela apropriada para receber um tratamento, por parte do Estado, que considere suas vicissitudes e particularidades. Todavia, essa atenção com os reflexos decorrentes da transição na vida funcional do trabalhador é uma preocupação recente.

De fato, programas voltados para a preparação do trabalhador para aposentadoria tiveram início na década de 50, nos Estados Unidos, consistindo em oportunidades para prestar informações sobre o sistema de aposentadorias e pensões, ampliado, posteriormente, com a inclusão de conteúdos relacionados à saúde e às questões sociais. No Brasil, a primeira experiência com atividades desta natureza ocorreu nos anos 70, no Serviço Social do Comércio (Sesc) do Estado de São Paulo, composta de dois módulos teórico-práticos onde, no primeiro, eram abordados aspectos relacionados ao envelhecimento e, no segundo, eram apresentados recursos socioculturais e de serviços comunitários que objetivavam a integração dos pré-aposentados.

Considerando que no ciclo de vida do trabalhador as relações nascidas no ambiente laboral tendem a cessar com o passar do tempo, sendo que, ao revés,

com a aposentadoria o tempo destinado ao convívio familiar passa a ser mais intenso, o que faz com que o inativo por vezes entre em choque com os membros de sua família, que, por seu turno, estão envolvidos em dilemas e problemáticas próprias de cada geração, o fenômeno conhecido como conflito intergeracional passa a despertar maior atenção e a ser mais debatido nos programas de pré-aposentadoria.

Não obstante todos esses aspectos que envolvem o momento da aposentadoria, as dificuldades de adaptação a esse novo contexto podem ser atenuadas através de um processo de valorização do indivíduo, aceitação dos limites impostos pelo envelhecimento, conhecimento de novas oportunidades e perspectivas de vida, inclusive com possibilidades de ganhos financeiros extras ou ocupação com serviços voluntários relevantes para a comunidade onde o aposentado está inserido.

Aliar todos esses elementos à formação de um ambiente propício para a troca de experiências se constitui na proposta do “Prepare-se”, Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria, voltado para prestar a devida atenção ao profissional que dedicou anos de sua vida ao Estado e à sociedade baiana, reconhecendo e homenageando o legado deixado, ao tempo em que é dada efetividade aos dispositivos legais que conferem ao poder público a obrigatoriedade de preparar também o trabalhador do serviço público para a aposentadoria e esclarecê-lo sobre seus direitos e as prerrogativas oriundas da cidadania.

### **3 UM TEMA EM EVIDÊNCIA NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES**

Através de pesquisas feitas pela internet, foram identificados programas focados nessa mesma temática de planejar a transição do trabalhador para a aposentadoria, tanto na iniciativa privada quanto em instituições governamentais.

Muitos exemplos foram verificados em organizações privadas que, preocupadas com o impacto na produtividade do colaborador às vésperas da aposentadoria, desenvolveram programas semelhantes ao “Prepare-se”.

Para vencer os desafios da competitividade e da globalização no mercado comercial, algumas empresas optam pela demissão dos colaboradores com mais tempo de casa para contratar pessoas mais jovens, usualmente tidas como mais dinâmicas e com maior potencial para alavancar o negócio. O risco mais comum dessa estratégia para a empresa é a possibilidade de perda da sua *expertise*, identidade e de profissionais que conhecem os pormenores da rotina diária, tidos como a “memória viva” da organização. Contudo, essa prática pode gerar perda de produtividade e desmotivação da equipe, pois os colaboradores que permanecem guardarão o receio de ter o mesmo destino.

No entanto, outras empresas fazem uso da reengenharia de cultura empresarial como estratégia de superação desse conflito, fazendo um planejamento para os próximos dez anos. Assim, aqueles colaboradores que estão prestes a alcançar a aposentadoria nesse período poderão ter suas saídas programadas, inclusive com a possibilidade de treinar os mais novos, passando o conhecimento adquirido ao longo dos anos, com vistas a fomentar a manutenção de uma equipe entrosada, motivada e preparada para multiplicar a cultura da organização para a próxima geração.

No âmbito das entidades públicas foram encontrados modelos significativos, principalmente nas universidades. A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) desenvolveu o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) em 2007, com base em diagnóstico realizado no ano anterior por sua unidade de gestão de pessoas. Esta ação foi idealizada a partir da concepção, desenvolvida pela instituição, de “cuidar tanto de quem sai quanto de quem fica”. Assim, o programa social da Unicamp se debruça

também sobre remodelagem e planejamento do corpo funcional que permanecerá em atuação.

Seu público-alvo é composto por funcionários com possibilidade de se aposentar dentro do período de dois anos e destina-se a suavizar o impacto desta nova fase, propiciando reflexões sobre temas diversos, além de possibilitar um repensar dos vínculos, a consolidação de experiências vividas e a resignificação de suas vidas. O PPA da Unicamp, assim como o “Prepare-se”, são compostos por diferentes frentes de atuação, cada uma agindo sobre um aspecto que envolve a temática da aposentadoria, a partir de uma abordagem multidisciplinar.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) também possui o “Aposenta-ção”, que se constitui em um trabalho de orientação e acompanhamento psicológico dos servidores na fase de aposentadoria, implementado desde 2007.

Com relação aos governos estaduais, foi identificado no Piauí um programa de natureza similar, denominado Programa de Preparação para a Aposentadoria no Serviço Público Estadual (PPASP), promovido pela Secretaria da Administração, em parceria com o Serviço de Psicologia da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí (Seduc). Lançado em 2007, tem a finalidade de facilitar o planejamento para a aposentadoria entre os servidores públicos, igualmente por meio de uma abordagem multidisciplinar, de modo que os mesmos reflitam e ampliem sua percepção de futuro na inatividade ante os aspectos previdenciários, econômicos e sociais.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul lançou, no ano de 2008, o Programa Aprendendo a Recomeçar (PAR), visando auxiliar o servidor daquele órgão a planejar sua aposentadoria.

No âmbito do governo federal, também os Correios e a Petrobrás têm experiências exitosas de PPA, inclusive mais antigas que as citadas anteriormente.

Desta forma, percebe-se que a matéria “preparação para aposentadoria” tem suscitado algumas iniciativas no país. Todavia, por se tratar de um imperativo legal, e não uma faculdade, o esperado é que essas ações se multipliquem, agregando-se novas discussões sobre o tema, até porque o envelhecimento da população tem trazido consigo uma crescente demanda por atividades voltadas para profissionais em vias de aposentadoria que objetivem estimulá-los a construir novos projetos de vida e, assim, preencher a fase vindoura, cada vez mais extensa.

Como bem preceitua Alexandre Kalache, uma das autoridades mundiais em gerontologia, em artigo intitulado “Efeito Copacabana” (GOMES, Adriana, 2009, p. 110-113), “o país que primeiro perceber o envelhecimento como grande tema terá dividendos diplomáticos por décadas e suas empresas irão na esteira. Esse será o país que vai liderar o futuro”.

Segundo informações trazidas pelo citado especialista, há inclusive notícias de que se caminha para a construção da convenção dos Direitos Humanos do Idoso, com discussões nesse sentido já iniciadas no Brasil, capitaneadas pelo Ministério das Relações Exteriores.

#### **4 O PROGRAMA E SUA EXECUÇÃO**

A experiência do governo da Bahia na condução do Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria, o “Prepare-se”, segue exatamente essa tendência, destacando-se frente às demais ações existentes no país.

Vencida a exigência constitucional de centralização da gestão previdenciária, que culminou com a criação da Suprev em dezembro de 2007, como unidade gestora do RPPS baiano, a Saeb pôde dar

maior atenção ao tema da aposentadoria, a partir do desenvolvimento de uma política de valorização e reconhecimento dos servidores públicos estaduais, que conta com uma série de ações voltadas para o bem-estar do funcionalismo.

De forma específica, o “Prepare-se” oferece aos seus participantes uma visão geral sobre o instituto da aposentadoria, ressaltando a necessidade de planejamento dos períodos que antecedem e sucedem seu desligamento funcional, com vistas a incentivar a necessidade de construção de um novo projeto de vida pelo futuro aposentado. Propõe ainda a difusão de informações sobre envelhecimento saudável, com o estímulo à prática de atividades físicas, sobre legislação previdenciária, incluindo as modalidades de benefício e suas formas de cálculo e de reajuste. O incentivo à integração intergeracional e ao trabalho social e voluntário também se faz presente, fomentando-se o desenvolvimento de outras atividades que venham a permitir ao servidor uma fonte de renda adicional, uma vida saudável e o desestímulo ao sedentarismo, com foco nos aspectos legal, psicossocial e de benefícios & parcerias.

Os servidores pré-aposentados que voluntariamente se inscrevem no programa, e que estão inseridos num ciclo de vida semelhante, são instados a compartilhar vivências e assistir a apresentações proferidas por representantes de diversos órgãos e entidades do poder público estadual e de organizações não-governamentais, além de conhecer relatos de aposentados bem-sucedidos na realização de seus projetos pessoais.

São realizadas de duas a três edições do “Prepare-se” por ano. Os eventos são sediados, de forma alternada, na capital e no interior, com a divulgação prévia das datas de sua realização através da imprensa oficial, do Portal do Servidor, de material informativo (*folders* e cartazes) distribuído nas unidades de gestão de pessoas de todos os órgãos e entidades estaduais e de mensagens veiculadas nos

contracheques e nos correios eletrônicos internos (intranet).

A partir de relatório extraído do Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIRH, são previamente identificados, de acordo com critérios cadastrais e legais, os servidores que estão próximos de se aposentar. Essas informações possibilitam o encaminhamento de uma carta-convite à residência do servidor pré-aposentado, em nome do secretário da Administração, instando-o a participar da próxima edição do evento, constando data, carga horária e local.

As inscrições, porquanto voluntárias, devem ser feitas pelo próprio servidor através do Portal do Servidor ([www.portaldoservidor.ba.gov.br](http://www.portaldoservidor.ba.gov.br)), ou em uma das 43 unidades do Centro de Atendimento Previdenciário – Ceprev, situadas nos postos do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) e Pontos Cidadão, distribuídos na capital e no interior.

O programa conta com o apoio de uma ampla rede de instituições parceiras, pertencentes tanto ao poder público quanto à iniciativa privada, o que permite uma abordagem multidisciplinar do tema fulcral: preparação para a aposentadoria.

A metodologia aplicada ao “Prepare-se” consiste na promoção de palestras, oficinas, exposições e oferta de serviços, através de encontros periódicos, sob a condução das Superintendências de Previdência e de Recursos Humanos da Saeb (já que o pré-aposentado ainda é servidor ativo, mas futuramente será um cliente da Suprev), com a participação de diversas instituições cujas áreas de atuação se identificam e têm aderência com os pilares do programa.

Participam como palestrantes e/ou divulgadores de ações afins o Plano de Saúde do Servidor (Planserv), o Instituto de Artesanato Visconde de Mauá e a Superintendência de Desportos da Bahia (integrantes da Secretaria Estadual do Trabalho,



Emprego, Renda e Esporte), Procuradoria Geral do Estado, Ministério Público Estadual, Polícias Civil (Delegacia de Atendimento ao Idoso) e Militar (Núcleo de Interatividade do Veterano), Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (Conselho Estadual do Idoso e Procon), Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza, Universidades Estaduais (Universidade Aberta da Terceira Idade), Tribunal de Contas do Estado e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

O “Prepare-se” traduz-se num esforço do Governo do Estado para humanizar a sua relação com servidores que dedicaram anos de suas vidas ao serviço público e à população baiana, com o intuito de estimular os pré-aposentados a construir um novo projeto de vida, esclarecendo-os sobre os direitos sociais e de cidadania.

Os encontros normalmente têm duração de uma semana. Em Salvador, acontecem no auditório da Fundação Luís Eduardo Magalhães (Flem), no Centro Administrativo da Bahia. No interior, são sediados em instituições de ensino, a exemplo de colégios e universidades estaduais. Os eventos são abertos a todas as categorias funcionais de servidores efetivos, independente do órgão de lotação, incluindo os Poderes Executivo, Judiciário, Legislativo, Ministério Público e Defensoria Pública, bem como os Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios.

Na edição inaugural do “Prepare-se”, realizada em Salvador na semana de 24 a 28 de novembro de 2008, estiveram presentes os então secretário de Políticas de Previdência Social do Ministério da Previdência Social (SPS/MPS), Dr. Helmut Schwartz, diretor-presidente da Fundação de Aposentadorias e Pensões do Estado de Pernambuco (Funape), Dr. Dácio Rijo Rossiter Filho, e diretor-presidente da Sergipeprevidência, Dr. Amito Brito Filho, além da professora, psicóloga e especialista em Gerontologia Social, Dra. Lúcia França, que compuseram a mesa de autoridades presentes à solenidade de abertura.

Dr. Helmut destacou a inovação trazida pelo programa, que se debruça sobre o fenômeno da saída do mundo do trabalho, tema marcado por equívocos conceituais em todo o mundo, tendo em vista a expressão “aposentadoria”, em sua literalidade, estar relacionada ao movimento de “retirar-se para os aposentos”, o mesmo acontecendo em outras línguas, a exemplo de “*retirement*” e “*retiro*”, termos equivalentes utilizados pelos ingleses e espanhóis, respectivamente. Segundo o representante do MPS, essa concepção de isolamento e inatividade não corresponde à realidade dos atuais beneficiários da Previdência.

Na oportunidade, foi aplaudida a iniciativa do Governo do Estado da Bahia ao permitir a reflexão sobre o novo ciclo de vida advindo com o desligamento do servidor das funções outrora desempenhadas nos órgãos e entidades estaduais, com destaque para o envolvimento da família no processo.

Outras entidades de previdência estaduais também já tiveram a oportunidade de acompanhar a execução de algumas das edições do “Prepare-se”, a exemplo do Acreprevidência (Estado do Acre) e do Iprev (Estado de Santa Catarina), que expressaram o desejo de replicá-lo em suas jurisdições, a partir da experiência capitaneada pela Bahia.

A adesão do funcionalismo também pode ser explicada pelo fato das palestras proferidas versarem sobre tópicos de grande interesse e importância para o público-alvo do “Prepare-se”, tais como: aspectos psicossociais da aposentadoria, legislação previdenciária, bem-estar em sociedade, empreendedorismo, principais tipos de violência contra o idoso e canais de denúncia, saúde e qualidade de vida, endividamento na terceira idade, benefícios e parcerias em prol do servidor, dentre outros.

As formas de violência que mais acometem os idosos também são debatidas com propriedade por representantes do Ministério Público Estadual, da Delegacia Especial de Atendimento ao Idoso (Deati) e do



Departamento de Crimes contra a Vida da Secretaria da Segurança Pública (SSP). Os crimes que mais comumente são infligidos contra os idosos são os de apropriação do cartão de benefícios, coação física e psíquica, cárcere privado, negligência e abandono material e moral. Os autores desses atos ilícitos geralmente são pessoas do convívio familiar e afetivo do idoso, como filhos, netos, cônjuges ou até mesmo vizinhos, segundo informações trazidas pela Polícia Civil.

Em paralelo, são enaltecidas atitudes que objetivam elevar a autoestima do pré-aposentado como, por exemplo, dedicação de um tempo para compartilhar experiências com amigos, desenvolvimento da espiritualidade e prática de atividades físicas, afetivas, culturais, intelectuais e de lazer. Como forma de manutenção da força produtiva na maturidade, é incentivada a realização de atividades voluntárias ou remuneradas, com uma carga horária menor, respeitadas as limitações da pessoa idosa.

A significativa participação de idosos no grupo de artesãos que expõem seus trabalhos na orla de Salvador (Jardim dos Namorados), representando 30% dos demais expositores, é uma realidade abordada nos encontros do "Prepare-se". Os diversos cursos ministrados pela Universidade Aberta da Terceira Idade (Uati) e a experiência da Polícia Militar, através do Núcleo de Interatividade do Veterano (Nive), responsável por atividades dirigidas à promoção da autoestima do seu contingente e preparação para a reserva e reforma são informações igualmente disseminadas durante os eventos.

A novidade na 12ª edição foi a participação do Dr. Adriano Gordilho, médico geriatra, que ministrou a palestra "Cuide-se bem e passe dos cem!"; muito bem avaliada pelos servidores.

Atividades de alongamento executadas pelos inscritos, sob a supervisão de profissional da área de educação física, precedem o início das palestras. Após o encerramento destas, abre-se espaço para

manifestações da plateia, que interage ativamente com os expositores e demais colegas. Ao final do evento dá-se a entrega dos certificados e das placas de agradecimento a cada um dos concluintes do programa, em clima de congratulações. Em seguida, é aberta uma feira de serviços, podendo os inscritos circular entre os diversos *stands* montados no evento e desfrutar dos benefícios ofertados, a exemplo de massoterapia, acupuntura, exames médicos de menor complexidade, além de mostra de artesanato e serviços de utilidade pública, com esclarecimentos sobre direitos do consumidor ofertados pelo Procon e sobre o cálculo dos proventos de aposentadoria pela Suprev, por meio de ferramenta que propicia a simulação do valor do benefício futuro. Empresas parceiras também têm espaço para expor seus produtos, oferecendo descontos ao servidor.

## **5 METAS ALCANÇADAS E DISSEMINAÇÃO DO PROGRAMA**

Participaram das 14 edições do Prepare-se mais de 2 mil pessoas, entre servidores pré-aposentados e familiares, que se sentiram valorizados e estimulados a trabalhar em função da construção de novos objetivos e metas a serem atingidas na próxima etapa de suas vidas.

Das notas obtidas a partir das avaliações colhidas nas edições do evento, onde cada item foi avaliado de 0 (zero) a 5 (cinco), destaca-se a nota geral atribuída – 4,74 –, indicando que o Governo do Estado vem atendendo aos anseios e expectativas dos servidores. É o que nos mostra, de forma detalhada, o quadro abaixo:

Depreende-se, a partir da observação das notas concedidas e das manifestações positivas encaminhadas pelos participantes, que o “Prepare-se”

alcançou reconhecimento e respeito entre o funcionalismo estadual, sendo que os servidores que tiveram a oportunidade de participar de suas edições se

EDIÇÃO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	TOTAL DE PARTICIPANTES	NOTA MÉDIA DO EVENTO
1ª	FLEM - Salvador	140	4,78
2ª	UESC - Ilhéus	104	4,82
3ª	FLEM - Salvador	194	4,75
4ª	ALBA - Salvador	25	4,7
5ª	UESB – Vitória da Conquista	123	4,85
6ª	FLEM - Salvador	120	4,87
7ª	UNEB - Juazeiro	100	4,81
8ª	UEFS – Feira de Santana	123	4,69
9ª	FLEM - Salvador	98	4,75
10ª	Colégio Modelo – Porto Seguro	104	4,6
11ª	CETEP - Barreiras	106	4,6
12ª	FLEM - Salvador	384	4,62

incumbiram de divulgar entre os colegas de reparição a experiência adquirida durante o evento, se constituindo em verdadeiros disseminadores e incentivadores da continuidade do programa.

A experiência da Bahia na condução do “Prepare-se” tem despertado o interesse de outras organizações. Abaixo, os eventos em que a Suprev pôde, como palestrante, apresentar os resultados alcançados:

- XXIV Assembleia Geral da Conferência Interamericana de Seguridade Social (Ciss) – Salvador/2008;
- Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – Brasília/2009;
- 29ª Reunião Ordinária do Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social (Conaprev) – Brasília/2009;
- 43º Congresso Nacional da Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais (Abipem) – Brasília/2009;

- 5º Congresso Estadual da Associação Paulista de Entidades de Previdência do Estado e dos Municípios (Apeprem) – São Bernardo do Campo/2009;
- XII Turma do Programa de Preparação para a Reserva (PPR) – Salvador/2009;
- I Encontro de Alinhamento Teórico e Metodológico do Programa de Preparo para Aposentadoria da Petrobras (Regional Norte-Nordeste) – Salvador/2010;
- 44º Congresso Nacional da Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais (Abipem) – Salvador/2010;

## 6 DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES

Abaixo, alguns dos registros feitos pelos participantes do “Prepare-se”, ao responder à pesquisa de satisfação aplicada ao final de cada encontro:

*“Parabéns Daniella. Você foi muito feliz na escolha do nome Prepare-se. Espero que esta idéia perdure por muito tempo. É meu desejo ouvir falar deste Prepare-se sempre e sempre.” (Penina Trancoso de Souza – Secretaria da Educação).*

*“Programa excelente! A sensação experimentada esta semana é de bem estar, respeito à vida humana. Parece até que não é realidade. Parabéns pela competência e pela excelente postura relacional.” (Aldineia Pinho Bittencourt – Secretaria da Educação).*

*“As palestras foram de grande importância para todos nós, pois aumentaram nossa expectativa de vida após a aposentadoria. Que outros aconteçam.” (Maria Izabel Bonfim de Oliveira – Fundação da Criança e do Adolescente).*

*“Espero que esse evento tenha continuidade na nossa região. O que recebemos nesses três dias de evento foi de grande valor.” (Maria Célia dos Anjos – Secretaria da Educação).*

*“Espero que esse projeto maravilhoso seja levado também para as pequenas cidades. Parabéns Daniella e equipe por ter realizado este lindo evento.” (Valdete dos Santos – Secretaria da Educação).*

*“Estou adquirindo conhecimentos importantes e o programa só veio me proporcionar conforto e expectativa de vida após a concessão da minha aposentadoria. O meu maior desejo é envelhecer aprendendo a viver melhor.” (Valdeci Macedo – Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte).*

## **7 UM NOVO OLHAR SOBRE O FUNCIONALISMO**

O Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria, inaugurado na atual gestão e batizado como “Prepare-se”, vem sendo exitoso ao promover um ambiente propício à transmissão de informações e troca de experiências entre os servidores pré-aposentados e seus familiares.

Os temas apresentados e discutidos nas edições realizadas possuem plena afinidade com as questões transversais ao instituto da aposentadoria, enfocando legislação previdenciária, envelhecimento saudável e qualidade de vida, empreendedorismo e políticas de segurança para o idoso.

Além de materializar a política de valorização do servidor público e a diretriz de disseminação da cultura previdenciária no Estado, o “Prepare-se” atende ainda a imperativos legais presentes no ordenamento jurídico pátrio.

Ao final de cada evento, tem-se observado um servidor estimulado a exercitar os ensinamentos que lhe foram transmitidos e sensibilizado a construir um novo projeto de vida, ciente de que um outro ciclo se inicia e que, para tanto, deverá estar preparado e disposto a buscar um envelhecimento saudável, com bem-estar e qualidade de vida.

Esta é a atual forma que o Governo do Estado encontrou para humanizar a relação com o servidor, quebrando assim paradigmas.

Antes do “Prepare-se”, no momento da aposentadoria o servidor recebia apenas uma carta (gerada automaticamente pelo sistema de recursos humanos) instando-o a, em grotescas palavras, “esvaziar suas gavetas” e “limpar sua mesa”, em razão da formalização do seu desligamento a partir da publicação do ato aposentador na imprensa oficial.

O “Prepare-se” vem, exatamente, desconstruir esse modelo, modificando a forma de tratamento e de relacionamento até então conferida ao funcionalismo estadual.

Os familiares que tiveram oportunidade de acompanhar o servidor pré-aposentado durante o evento decerto bem acolherão no seio do lar, no momento da aposentadoria, seu cônjuge, pai, mãe, avó, avó, qualquer que seja o grau de parentesco, oferecendo o apoio necessário para a concretização das metas idealizadas por ele e qualificando melhor o tempo passado em sua companhia nessa nova etapa da vida. Esse é um passo importante para o combate ao etarismo, mazela que está relacionada ao preconceito contra os idosos.

## **8 BALCÃO PREVIDENCIÁRIO: UM DESDOBRAMENTO DO “PREPARE-SE”**

Durante a execução do “Prepare-se” observou-se que, dentre as atividades desenvolvidas durante a Feira de Serviços (que encerra cada evento), o stand da Suprev vinha sendo o mais procurado. Credita-se essa demanda ao “simulador de aposentadoria”, ferramenta que permite ao servidor ter conhecimento prévio das vantagens/gratificações que poderão ser incorporadas ao benefício, inclusive dos requisitos legais necessários para que isso ocorra e do valor estimado dos proventos, mediante atendimento individualizado prestado por uma equipe de analistas da Suprev.

Mapeada essa realidade, a Suprev vislumbrou existir um campo propício para aproximar, ainda mais, servidor público e Previdência Social, o que motivou, em 2011, o lançamento do “Balcão Previdenciário”, constituindo-se num desdobramento do “Prepare-se”.

Com isso, a Suprev disponibiliza aos servidores ativos, no seu próprio local de trabalho, diversas informações de natureza previdenciária, a partir da

montagem de um ponto itinerante de atendimento nas repartições estaduais.

Com base nos dados cadastrais extraídos do SIRH, o servidor que procura o atendimento do balcão fica sabendo, por exemplo, se já preencheu os requisitos legais para incorporar determinada gratificação, se faz jus à aposentadoria integral, se terá a garantia da paridade no momento do reajuste do benefício e ainda quais parcelas comporão seus proventos.

O balcão é instalado nas dependências do órgão visitado, em local de grande circulação, funcionando por um ou dois dias, possibilitando que os servidores, durante o exercício de suas atividades, tirem dúvidas e obtenham informações relacionadas à sua vida funcional e reflexos na esfera previdenciária, como regras de concessão e cálculo de benefícios em geral (aposentadoria, pensão por morte e auxílio-reclusão), processos em tramitação na Suprev, descontos previdenciários aos fundos Funprev e Baprev e suas alíquotas, além de:

- Simulador de aposentadoria;
- Contribuição previdenciária de servidores à disposição – Regularização:
  - ✓ quando concorrer e exercer mandato eletivo;
  - ✓ quando em gozo de licença para tratar de interesse particular e outras;
- Modalidades de benefícios previdenciários;
- Averbação de tempo de serviço em vínculo empregatício anterior;
- Política de investimento dos recursos previdenciários;
- Localização e funcionamento das unidades descentralizadas de atendimento;
- Próximas edições do “Prepare-se”.

Caminhando para o seu terceiro ano de execução, o Balcão Previdenciário segue com avaliação positiva entre o funcionalismo baiano.

Ao todo, 60 unidades da Administração Pública estadual já receberam a visita do balcão, incluindo os Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, cujo cronograma de visitas segue até 2014.

A 1ª visita aconteceu em Salvador no prédio-sede da Saeb/Sedes/Setre, nos dias 3 e 4/11/11, e a visita mais recente, no caso a 60ª, contemplou a Dires Alagoinhas no último dia 23/10/13.

Nesse período, a equipe da previdência estadual atendeu a 3.446 servidores, que demandaram 5.894 serviços. A nota média atribuída ao atendimento foi 9,71 (de 0 a 10), o que demonstra a boa aceitação do programa pelo público.

Dentre os serviços ofertados, o mais procurado continua sendo o “simulador de aposentadoria”. A procura por esse tipo de informação se deve também à complexidade das regras previdenciárias em vigor, o que gera incertezas entre o funcionalismo. Contudo, após receber atendimento individualizado, com informações detalhadas sobre o cálculo do benefício futuro, o servidor pode avaliar com mais segurança o melhor momento para solicitar sua aposentadoria, mitigando possíveis perdas financeiras.

Muito embora o Balcão Previdenciário tenha iniciado suas atividades na capital, não demorou muito para que suas ações se voltassem também para os servidores lotados no interior do estado.

A interiorização do programa aconteceu no ano de 2012, durante as comemorações que marcaram a passagem do Dia do Servidor. O primeiro município contemplado foi Santo Antônio de Jesus. A instalação do balcão aconteceu nos dias 25 e 26 de outubro, na sede da 4ª Diretoria Regional de Saúde (Dires), em parceria com 14º Batalhão da Polícia Militar, 4ª Coordenadoria de Polícia Civil do Interior (Corpin), 4ª Diretoria Regional de Educação (Direc), a Universidade Estadual da Bahia (Uneb) e o Hemoba (UCTHemosaj),

repartições públicas estaduais que concentram expressiva quantidade de servidores na região.

Depois foi a vez de Feira de Santana, com a instalação do balcão em dois locais distintos: na Dires e na Uefs. Essa visita aconteceu em abril deste ano.

Ilhéus, Jequié, Vitória da Conquista, Brumado, Valença, Cruz das Almas e Alagoinhas também já receberam a visita do Balcão Previdenciário em 2013.

Registre-se que os servidores lotados no entorno desses municípios também se beneficiam com o atendimento prestado.

A meta é de que, até 2014, o balcão seja instalado em todos os municípios-polo do interior da Bahia.

Representantes de órgãos do Estado que tenham interesse devem preencher e enviar à Suprev o formulário de “Adesão ao Balcão Previdenciário”, documento hábil para solicitar a instalação do balcão em repartições estaduais. O documento está disponível no Portal do Servidor ([www.portaldoservidor.ba.gov.br](http://www.portaldoservidor.ba.gov.br)).

O balcão é instalado na unidade sem qualquer custo adicional, bastando que a mesma disponibilize espaço físico apropriado, mobiliário e equipamentos de informática (computadores e impressoras), além de um servidor, preferencialmente do setor de recursos humanos, para ficar responsável pela interlocução junto à equipe da Suprev e acompanhar o atendimento.

Destaque-se que tanto o Programa de Preparação para a Aposentadoria, “Prepare-se”, como o Balcão Previdenciário foram projetos finalistas do Prêmio Boas Práticas, nos anos de 2011 e 2012, que premia experiências de inovação no ambiente de trabalho.

A Bahia também teve a oportunidade de disseminar sua experiência na condução do Balcão Previdenciário, apresentando-o durante o 46º Congresso Nacional da Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais (Abipem), realizado no ano passado em Foz do Iguaçu/PR.

## REFERÊNCIAS

- BAHIA. *Lei Estadual n.º 9.013, de 25/02/2004*.
- BERTTINELLI, Luiz Antônio; PORTELLA, Marilene Rodrigues. Humanização da velhice: reflexões acerca do envelhecimento e do sentido da vida. In: *Ciência & saúde coletiva*, v.10, n. 03, jul.-set. 2005.
- BRASIL. *Estatuto do idoso*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- CIAVAIROLLE, Françoise; PEIXOTO, Clarice. *Envelhecimento, políticas sociais e novas tecnologias*. São Paulo: Editora Elers/FGV, 2005.
- FILIZZOLA, Mário. *A velhice no Brasil: etarismo e civilização*. Rio de Janeiro: Companhia Brasileira de Artes Gráficas, 1972.
- GOMES, Adriana. Efeito Copacabana. In: *Revista TAM nas Nuvens*, ano 2, n. 19, p. 110-113, jul. 2009.
- PEIXOTO, Clarice. Entre o estigma e a compaixão e os termos classificatórios: velho, velhote, idoso, terceira idade... In: BARROS, Myriam Lins de (Org.). *Velhice ou terceira idade?* 4ª ed. São Paulo: Editora FGV, 2007.
- SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA. *Coletânea de DVD do Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria - "Prepare-se"*. Salvador, 2008.
- STUART-HAMILTON, Ian. *A psicologia do envelhecimento: uma introdução*. Rio de Janeiro: Artmed, 2006.

### Sites

- [https://portal.tce.rs.gov.br/.../PK\\_PTL\\_NOTICIAS.prc\\_mos-tra\\_noticia?](https://portal.tce.rs.gov.br/.../PK_PTL_NOTICIAS.prc_mos-tra_noticia?). Acesso em: 5 jul. 2009.
- <http://www.dgrh.unicamp.br/ppa/>. Acesso em: 5 jul. 2009.
- <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevEnvelhecer/article/view/.../2853>. Acesso em: 5 jul. 2009.
- <http://www.sead.pi.gov.br/materia.php?id=649>. Acesso em: 5 jul. 2009.

## RESENHA BIOGRÁFICA

### Daniella Souza de Moura Gomes

Advogada, integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado da Bahia, membro do Conselho Nacional dos Dirigentes de Regimes Próprios de Previdência Social (Conaprev) e do Conselho Previdenciário do Estado (Conprev), Pós-graduada em Gestão Pública com ênfase em Financiamento Externo pela FEA-Ufba. Atualmente é superintendente de previdência da Saeb, com endereço profissional na Av. Otávio Mangabeira, n. 6929, 1º andar, Multishop, Boca do Rio, Sal-vador, Bahia, Brasil, CEP: 41.706-690; telefone: 55 71 3116-5442, fax: 55 71 3116-5418; e-mail: daniella.gomes@saeb.ba.gov.br.





# INOVAÇÕES INTRODUZIDAS NA ÚLTIMA GESTÃO COM ÊNFASE NA HORA MARCADA E NO PONTO CIDADÃO

Maria Marta Tochilovsky

## 1 INTRODUÇÃO

O êxito obtido com a implantação dos postos SAC na capital e nos maiores municípios do interior impôs novos desafios ao governo da Bahia. O primeiro foi a disseminação da tecnologia do Serviço de Atendimento ao Cidadão – prestação de serviços públicos com excelência no atendimento – para mais de 400 municípios. A solução envolveu a criação de um modelo de atendimento diferenciado, a partir de uma nova alternativa de parceria, baseada no compromisso entre o Governo do Estado e Prefeituras Municipais, favorecendo a expansão do atendimento SAC a custos mais reduzidos, possibilitando à população obter documentos básicos, viabilizando a participação em programas de governo, a busca por alternativas no mercado de trabalho e oportunidades de geração de renda. O segundo desafio foi a busca por soluções inovadoras que fossem em encontro à necessidade do cidadão de administrar o seu tempo e ao posto de gerir melhor os seus recursos – uma nova sistemática foi introduzida – postos atendendo exclusivamente com hora marcada, disponibilizando à população a opção de variados canais de acesso – call center, portal na internet, telefone celular e terminais de autoatendimento. Um diferencial no atendimento que possibilita ao cidadão economia de tempo e conforto na utilização dos serviços públicos.

A implantação do modelo de atendimento integrado, no Estado da Bahia, ocorreu em 1995, com a inauguração do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, que uniu na mesma estrutura órgãos das esferas federal, estadual e municipal, além de concessionários de serviços públicos, com o firme compromisso da alta administração com a qualidade e foco no cidadão, constituindo-se a rede SAC, composta pela Superintendência de Atendimento ao Cidadão, vinculada à Secretaria da Administração do Estado da Bahia, e pelos órgãos e entidades responsáveis pela prestação dos serviços aos cidadãos.

Operando há 18 anos, os postos SAC realizaram desde então mais de 160 milhões de atendimentos. Atualmente compõem a rede 39 órgãos e entidades, sendo 37 deles das esferas municipal, estadual e federal, e dois privados, que prestam cerca de 600 serviços aos cidadãos, através de 48 unidades de atendimento, sendo 14 postos fixos em Salvador e região metropolitana e 17 postos no interior. Três carretas adaptadas – o SAC Móvel – percorrem quase todo o estado, dirigindo-se aos municípios mais distantes dos postos fixos existentes, além de 14 unidades do Ponto Cidadão.

A diversidade dos órgãos e entidades participantes e a complexidade das relações inerentes à manutenção das unidades de atendimento tornaram o SAC precursor do modelo de rede interorganizacional no setor público, motivando a melhoria da prestação de serviços no âmbito nacional. A difusão das unidades SAC representou uma mudança no padrão vigente, com a criação de um novo modelo que substituiu a estrutura tradicional, caracterizada pela excessiva hierarquização e pouco contato com o público-alvo, por uma estrutura flexível, com a prestação de serviços de forma integrada, em uma organização sistêmica.

Tendo como base a consolidação da rede SAC, que passou a ser referência na prestação de serviços públicos, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão passou a agregar esforços para a disseminação de melhores práticas de atendimento no interior do estado.

Considerando que um dos princípios que tangem o serviço público é a eficiência, é obrigação da Administração Pública prestar os serviços de forma rápida, perfeita e com rendimento, o que exige a constante atualização e melhoramento do serviço. Nessa diretriz, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão – SAC buscou inovar, com a implementação de soluções para oferecer maior eficiência no atendimento, pelo menos, a uma grande parte das comunidades do estado. Para isso, foram estimuladas as mudanças na dinâmica e gestão dos serviços, tendo como referência os princípios incorporados na construção do modelo gerencial brasileiro: formação de parcerias; foco em resultados; visão estratégica; Estado catalisador; visão compartilhada; busca da excelência.

A SAC persistiu na união de esforços junto a órgãos e entidades, para a reformulação do modelo de atendimento, fomentando o acesso aos serviços públicos em todos os municípios. Entretanto, a inviabilidade da expansão de unidades nos mesmos padrões

dos postos fixos, devido aos altos custos de investimento e operacionais, levou à adoção de um novo formato de atendimento, com foco na ampliação do acesso a documentos e informações no interior do estado, que passou a ser um requisito.

## **2 PONTO CIDADÃO, QUALIDADE NO ATENDIMENTO COM CUSTOS OPERACIONAIS REDUZIDOS**



Em 2008, como parte do projeto de expansão do atendimento no interior do estado, o governo da Bahia criou um novo modelo de atendimento, unidades denominadas Ponto Cidadão, que consiste num posto avançado para requisição e entrega de documentos básicos de maior demanda – Carteira de Identidade, Carteira de Trabalho, Antecedentes Criminais e CPF – através de parceria entre Governo do Estado e Prefeituras locais. Atualmente, 14 municípios baianos contam com unidades do Ponto Cidadão em funcionamento, atendendo uma média diária de 530 cidadãos.

Ações inovadoras devem gerar soluções para o atendimento às comunidades, como diferencial de qualidade, também no interior do estado, além de melhorar a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos. Para o conceito de qualidade ser totalmente incorporado à gestão do atendimento, a premissa de satisfação das expectativas dos cidadãos

foi considerada mais amplamente, sendo reforçados os investimentos em tecnologia e melhoria contínua dos processos, conforme as necessidades da sociedade. A Administração Pública voltada para o cidadão deve ser efetivamente percebida como um modelo gerencial a ser expandido, tendo como base a oferta de serviços públicos com mais qualidade, maximizando o acesso ao público, de forma a atender melhor às demandas.

## 2.1 Objetivos

O projeto para criação de um novo formato de atendimento integrado no Estado da Bahia, proposto a partir da necessidade de disseminar a qualidade na prestação de serviços públicos para as localidades do interior, apresentou como principal objetivo a expansão da oferta de pontos de acesso com a tecnologia SAC, a um custo operacional menor que o praticado, a partir da cooperação técnica com os municípios.

O modelo proposto tem total aderência com o programa estabelecido pela Administração Pública, que destaca como principais diretrizes:

- implementação de meios para ampliar e facilitar o acesso da população a informações e documentos, com ênfase na inclusão social;
- modernização e melhoria dos serviços prestados às comunidades, otimizando a relação entre custos e benefícios.

A concepção do Ponto Cidadão, unidade que veio imprimir, de forma decisiva, um novo padrão de atendimento no interior do estado, teve, ainda, como propósito específico o fortalecimento da parceria da Secretaria da Administração, através da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, com os principais órgãos prestadores de serviços da rede SAC, para levar ao interior do estado o acesso a informações e documentos. O projeto teve o intuito de contribuir para a descentralização e eficiência da

Administração Pública, aproximando cada vez mais o serviço público dos cidadãos. Nessa perspectiva, a finalidade foi promover a conveniência e comodidade para a população, eliminando a barreira da distância para obter informações e documentos básicos, reduzindo o tempo de espera dos cidadãos, a partir da resolutividade agregada à prestação dos serviços.

A experiência operacional e administrativa do SAC foi a maior referência para o êxito dos Pontos Cidadão, que, por sua vez, promoveram sobremaneira a qualidade no atendimento às comunidades em todo o estado, em estreita articulação da Superintendência de Atendimento ao Cidadão com os municípios.

## 2.2 Metodologia

A inovação no modelo de atendimento integrado, com a implantação e a expansão dos Pontos Cidadão, envolveu as seguintes etapas.

### 2.2.1 Análise do cenário da prestação de serviços

A primeira etapa para concepção do projeto de implantação dos Pontos Cidadão consistiu na análise da prestação de serviços no interior, considerando a extensão do estado e que a rede SAC estava presente em apenas 17 municípios da Bahia. Essa circunstância fazia com que, no dia a dia, a população que se encontrava mais distante dos pontos de atendimento existentes tivesse a necessidade de se deslocar das localidades circunvizinhas até as unidades mais próximas, tendo custos com transporte e alimentação, considerando a solicitação do serviço e os possíveis retornos para solução de pendências e busca do documento final.

Os serviços de emissão dos documentos básicos para o exercício da cidadania, na sua grande parte, eram prestados em unidades de atendimento vinculadas à Secretaria da Segurança Pública e à

Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte. Aliado a isso, nos municípios que não possuíam postos SAC, principalmente nas localidades mais distantes dos grandes centros, a prestação dos serviços era morosa e burocrática.

Não havia resolutividade na maior parte das unidades de atendimento e a prestação de serviços caracterizava-se por um cenário típico das localidades nas quais ainda não há unidades de atendimento integrado, abrangendo:

- excesso de burocracia;
- incapacidade de atender à demanda;
- servidores com perfil inadequado, desmotivados e sem capacitação;
- instalações físicas desconfortáveis e de difícil acesso;
- longos prazos para recebimento dos documentos;
- oferta de serviços insuficiente para a demanda de serviços;
- informações sem padronização, incompletas ou erradas.

Nas localidades mais distantes e carentes de recursos, a alternativa itinerante da rede – SAC Móvel - percorre o itinerário para prestar atendimento, obedecendo à programação de três rotas. Apesar de terem se firmado como importantes agentes de cidadania, apresentando altos índices de atendimento e prestando serviços em localidades nas quais muitos indivíduos ainda nem possuíam a documentação básica para o exercício de seus direitos, as unidades do SAC Móvel permanecem apenas de dois a três dias em cada localidade, visitando a cada ano, aproximadamente, 300 municípios e com o retorno a cada município realizado somente de dois em dois anos, não atendendo às necessidades apresentadas pelas comunidades.

Nesse cenário, a necessidade de se ampliar o acesso aos serviços prestados com qualidade, de

forma a incentivar a inclusão social no estado, bem como o exercício da cidadania, impôs à Administração Pública um repensar do modelo até então adotado para a expansão do modelo SAC de atendimento.

### *2.2.2 Definição da proposta para ampliação dos serviços*

Diante dos altos custos que inviabilizavam a ampliação do modelo de atendimento fixo até então existente, foi necessária a criação de uma proposta inovadora para a disponibilização de serviços, de forma a não comprometer a prestação de serviços aos cidadãos e aumentar a capilaridade do atendimento SAC, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade de vida nas comunidades.

No intuito de elaborar o modelo mais adequado, com foco na ampliação do acesso a informações, serviços e documentos, e que viria a ser replicado no interior do estado, a equipe de desenvolvimento de projetos da Superintendência de Atendimento ao Cidadão iniciou os estudos e discussões para a definição de um novo modelo compatível com a capacidade orçamentária existente, visando satisfazer as necessidades comuns em todo o estado e agregar valor ao relacionamento governo–cidadão, de forma a viabilizar a eficácia da Administração Pública.

Como resultado dos estudos realizados, concluiu-se que a melhor alternativa para a expansão da qualidade no atendimento para diversos municípios seria através da integração de esforços com o mesmo objetivo, a partir da negociação de novas parcerias, visando obter uma significativa otimização de recursos. Dessa forma, a proposta de implantação do Ponto Cidadão consistiu em conceber um modelo de atendimento diferenciado, a partir de uma nova alternativa de parceria, baseada em atuações descentralizadas e no compromisso entre o Governo do Estado e Prefeituras por meio da

celebração de convênios de cooperação técnica com os municípios e da ampliação da parceria já existente com os órgãos e entidades prestadoras de serviços nos postos SAC, criando-se um novo formato de operação.

### *2.2.3 Negociação com prefeituras municipais*

Os recursos necessários à implantação e operação das unidades de atendimento são compartilhados com os municípios, otimizando os custos envolvidos. As competências estabelecidas nos termos de cooperação técnica procedem da negociação com cada município, que é realizada com base na viabilização dos requisitos para a implantação e manutenção dos Pontos Cidadão por parte das Prefeituras, considerando as necessidades da população e a disponibilidade dos recursos necessários.

Para o Governo do Estado, os custos de implantação de unidades no modelo SAC foram reduzidos, tornando-se responsável pela implantação do Ponto Cidadão, com o desenvolvimento do projeto e acompanhamento da sua execução, bem como pela gestão da operação, com base nos critérios do atendimento integrado, definidos pela Saeb, através da Superintendência de Atendimento ao Cidadão.

A depender da disponibilização dos recursos e ainda da estrutura do imóvel disponibilizado, a participação da prefeitura pode alcançar de 50 a 90% do custo de implantação da unidade, que varia de R\$ 193 mil a R\$ 426 mil, sendo este valor compartilhado entre a Saeb e a prefeitura.

Os custos operacionais anuais de cada unidade do Ponto Cidadão sob responsabilidade da Saeb giram em torno de 60 mil reais e referem-se ao custo de pessoal da coordenação da unidade, treinamento em atendimento ao público, links de comunicação de dados, telefones e custos do convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. De forma geral, à prefeitura cabem os custos de pessoal dos

atendentes, custos de implantação, material de consumo, aparelhos de ar-condicionado, limpeza e conservação, água e energia.

### *2.2.4 Definição dos municípios beneficiados*

Para definir os municípios a serem beneficiados com a implantação dos Pontos Cidadão, foi realizada uma análise levando em consideração fatores como identificação das metas de ampliação dos principais prestadores de serviços, a partir da avaliação do cenário da identificação civil, de responsabilidade da Secretaria da Segurança Pública – SSP, através do Instituto de Identificação Pedro Mello – IIPM, e da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte – Setre, incluindo o planejamento para a ampliação dos Postos de Atendimento ao Trabalhador – PATs, que executavam atendimento para a emissão de Carteiras de Trabalho e de Identidade, existentes em 74 municípios na ocasião. Com isso, houve o alinhamento para a integração dos planejamentos da Saeb e Setre no que se referia à ampliação de unidades de atendimento no interior do estado.

Aliado à avaliação, foi definido um processo de divulgação através da realização de apresentações do projeto pelos gestores da Saeb para os prefeitos municipais, em Salvador, visando dar conhecimento aos possíveis parceiros sobre o projeto, seus objetivos e responsabilidades envolvidas na sua implantação e operação.

Inicialmente, conforme diretrizes de governo, houve a priorização da região do semi-árido, sendo, posteriormente, considerada a situação de municípios que já haviam solicitado a instalação de postos SAC fixos. Para definir a indicação dos municípios, os seguintes aspectos são considerados como requisitos, conforme análise realizada pela equipe de desenvolvimento de projetos da Superintendência de Atendimento ao Cidadão.



- número de habitantes;
- localização, com ênfase na capilaridade do atendimento, não sendo próximos de unidades fixas do SAC;
- apresentar baixos Índices de Desenvolvimento Humano – IDH (menor que 0,621);
- facilidade de deslocamento da população de áreas circunvizinhas.

Nos procedimentos de seleção dos municípios são realizadas visitas técnicas da equipe da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, para levantar os serviços prestados no local, avaliando-se os aspectos mais críticos e as necessidades de melhoria, bem como conhecer os imóveis destinados à instalação do Ponto Cidadão, constatando os investimentos para adequação da estrutura física.

A articulação com as Prefeituras Municipais para a definição do local de instalação é realizada com base nas responsabilidades atribuídas no termo de cooperação técnica, que envolvem os critérios de qualidade predefinidos e a gestão por parte da Saeb/Superintendência de Atendimento ao Cidadão. O local visitado é aprovado, desde que atenda aos seguintes requisitos:

- instalação em áreas que apresentam fluxo de pessoas;
- disponibilidade de áreas de circulação;
- proximidade de agência bancária, visando otimizar os atendimentos referentes aos serviços que exigem o pagamento de taxas.

Estas são condições imprescindíveis à prestação de serviços para funcionários e cidadãos, com foco na comodidade e eficiência.

### *2.2.5 Desenvolvimento de modelo operacional*

A concepção do modelo operacional do Ponto Cidadão foi baseada nas premissas do Modelo de

Gestão de Atendimento Integrado brasileiro, tendo o objetivo de sanar as dificuldades constatadas na prestação de serviços no interior do estado:

- qualidade no atendimento, eficiência e rapidez, a custo reduzido;
- simplificação das obrigações de natureza burocrática;
- resposta proativa às reclamações e às sugestões dos cidadãos;
- acolhimento, orientação e informação sobre os requisitos para a obtenção dos serviços.

Os pilares do Modelo SAC estão retratados nas orientações que norteiam a gestão do atendimento, com relação aos itens prestação de serviços; pessoal; tecnologia da informação e estrutura física. Os requisitos de qualidade abrangeram a minimização do tempo de espera; resolutividade e qualidade na prestação dos serviços; instalação em locais estratégicos e de fácil acesso; operação em horários adequados; humanização do atendimento.

O novo modelo operacional surgiu a partir da diversificação do atendimento presencial existente, com a criação de unidades que passaram a priorizar os serviços de maior demanda, com a emissão dos principais documentos, em um espaço físico mais compacto.

Conforme histórico da prestação de serviços e avaliação de dados estatísticos, definiu-se que seriam prestados nos Pontos Cidadão os atendimentos aos serviços de maior interesse da população do interior do estado:

- Carteira de Identidade;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS;
- Certificado de Antecedentes Criminais;
- Cadastro de Pessoa Física – CPF.

Os Pontos Cidadão funcionam de segunda a sexta-feira, e os horários de atendimento são adequados à demanda e ao perfil da população local, considerando hábitos e costumes existentes (as unidades operam das 7h ou 8h até 13h, 14h ou 15h).

Na operação dos serviços, instituiu-se a presença de um controlador de fluxo na entrada da unidade, responsável pela triagem na documentação apresentada pelos cidadãos, com o devido encaminhamento daqueles que necessitam realizar o pagamento das taxas relativas aos serviços ao banco credenciado, antes de dar entrada nos mesmos.

Para os serviços que não necessitam de pagamento, são distribuídas senhas aos cidadãos, de forma a controlar a demanda diária, de acordo com a capacidade de atendimento de cada Ponto Cidadão.

Os atendentes atuam na prestação de informações, recebimento e triagem da documentação necessária à execução dos serviços, dando entrada nas solicitações. Os processos referentes às Carteiras de Identidade e de Trabalho são encaminhados à capital, para posteriormente serem entregues os documentos finais aos cidadãos.

Por questões de segurança nos seus processos, os órgãos responsáveis pela execução dos principais serviços – Carteiras de Identidade e de Trabalho – adequaram os sistemas informatizados e soluções tecnológicas utilizadas com a necessidade de centralização da emissão dos documentos finais em Salvador, na Delegacia Regional do Trabalho e no Instituto de Identificação Pedro Mello.

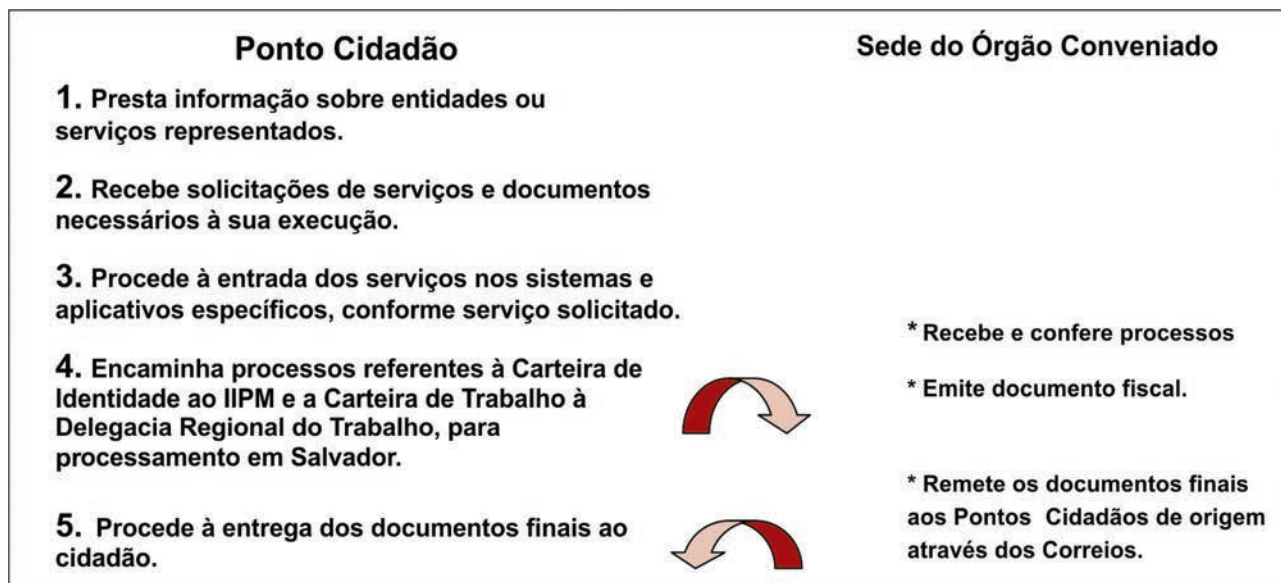
Para tanto, os dois órgãos envolvidos passaram a fornecer o suporte técnico e operacional necessário à redução e ao cumprimento dos prazos de conclusão dos serviços, visto que os processos encaminhados pelos Pontos Cidadão entrariam na mesma linha

de produção. Esse compromisso foi requisito para cumprir um dos principais objetivos do Ponto Cidadão, de minimizar o tempo de espera, oferecendo resolutividade na prestação dos serviços.

A meta para o interior do estado consistiu em reduzir de 60 ou 90 dias, conforme o município, para 15 dias, em média, o prazo de entrega da Carteira de Identidade. O prazo de entrega da Carteira de Trabalho foi reduzido de 30 a 60 dias, conforme o caso, para 20 dias.



## QUADRO I – Operação do Ponto Cidadão



Visando cumprir os prazos e tornar o atendimento mais eficiente, os esforços da Superintendência de Atendimento ao Cidadão envolveram o desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão, que dentre outras facilidades disponibiliza um número específico para cada solicitação realizada no Ponto Cidadão, e que é utilizado para acompanhamento do processo de emissão do documento.

Com o mesmo intuito, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão passou a manter técnicos nas sedes desses órgãos, com atribuições específicas, atuando na organização, execução e acompanhamento de procedimentos para assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega das Carteiras de Identidade e de Trabalho. Além disso, foi efetivado um contrato com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, numa modalidade específica para atender aos Pontos Cidadão, com o objetivo de viabilizar a tramitação dos documentos da capital para o interior do estado, de forma mais célere e eficiente, com os controles necessários aos processos.

Ao cidadão é entregue um comprovante de atendimento, no qual estão incluídas, dentre outras, as informações referentes ao serviço solicitado, a previsão de entrega do documento final e o número de protocolo a ser utilizado pelos funcionários do Ponto Cidadão para a consulta da situação do serviço.

### 2.2.6 Seleção e capacitação de pessoal

Os funcionários dos Pontos Cidadão são selecionados de acordo com os perfis definidos pela SAC, conforme a função a ser exercida na unidade. Visando a um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, os funcionários que realizam o atendimento são generalistas (multitarefa), sendo adequadamente capacitados para dar início à solicitação de qualquer tipo de serviço.

A capacitação técnica compreende a preparação da equipe, pelos órgãos responsáveis, para a avaliação de documentos e entrada de serviços, com a utilização de sistemas e aplicativos específicos. Os funcionários ainda participam de treinamento em

atendimento, realizado pela equipe da SAC (Modelo SAC de Atender).

### 2.2.7 Implantação e ajustes

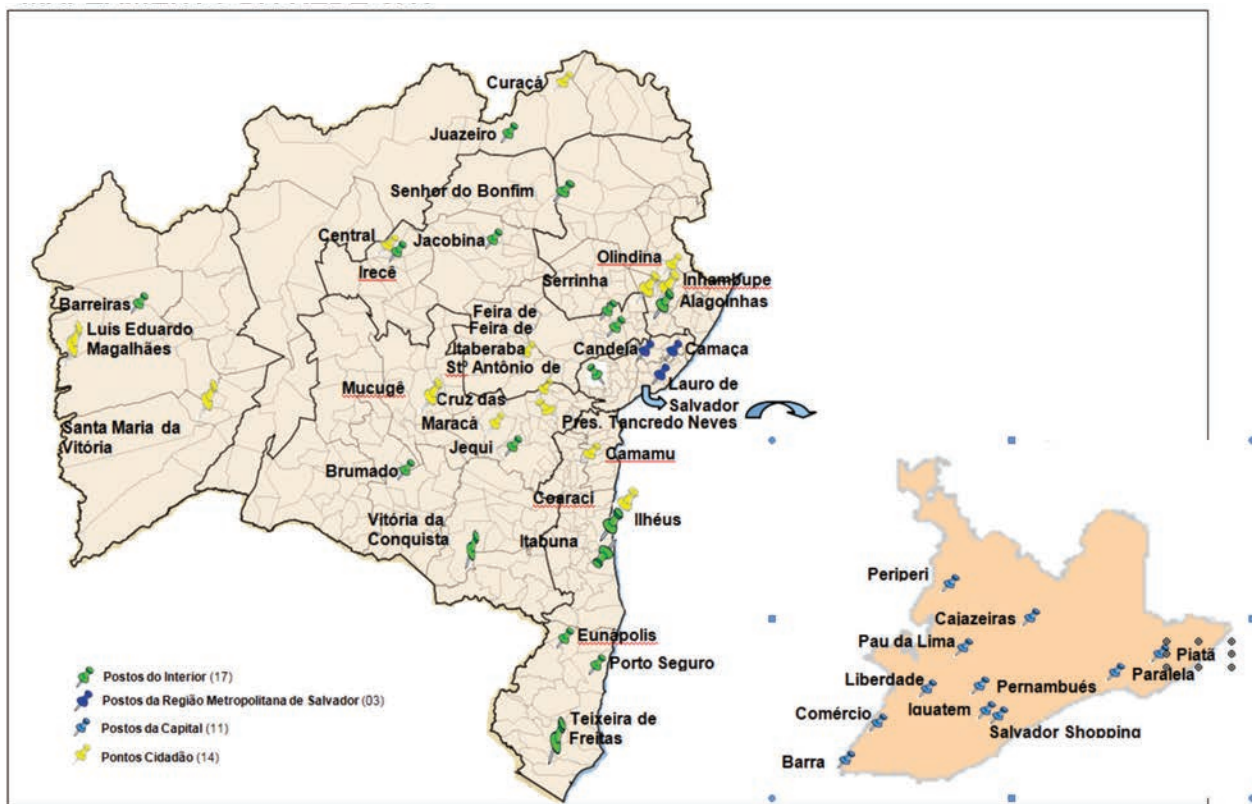
Em junho de 2008, foi implantado o primeiro Ponto Cidadão no município de Central. Atualmente compõem a rede 14 Pontos Cidadão em funcionamento, contemplando também os municípios de Camamu, Coaraci, Cruz das Almas, Curaçá, Inhambupe, Itaberaba, Maracás, Mucugê, Olindina, Santa Maria da Vitória, Serrinha e Luis Eduardo Magalhães.

Após a implantação das primeiras unidades dos Pontos Cidadão, foram agregados novos serviços, a partir da ampliação da parceria com a Setre e uma nova parceria com o Ceprev, sendo disponibilizados:

- seguro-desemprego;
- inserção de mão de obra no mercado de trabalho;
- serviços do Centro de Atendimento Previdenciário do Estado – Ceprev.

Conforme a evolução do modelo implantado e os ajustes realizados, considerando a necessidade de cada localidade e a população a ser atendida, foram definidas categorias de unidades dos Pontos Cidadão, desde o Tipo I até o Tipo IV, incluindo ou não os serviços de seguro-desemprego e intermediação de mão de obra.

### QUADRO II – Mapeamento da Rede SAC



## 2.3 Conclusões

O sucesso do padrão SAC de atendimento abriu o caminho para a implementação de novas soluções, criando ambiente favorável às inovações. A partir de um modelo organizacional que tem foco no cidadão e na melhoria contínua dos processos, foi impulsionada a adoção de novas práticas, com o investimento em recursos tecnológicos, evitando a ineficiência do atendimento no interior do estado.

Nessa diretriz, o modelo SAC deu origem a um novo perfil de unidade de atendimento – Ponto Cidadão – adequada à necessidade de acessibilidade aos serviços, com menores custos, aliando a isso um novo modelo de parceria com as Prefeituras Municipais. A criação do Ponto Cidadão foi, sem dúvida, um reflexo da constante transformação da sociedade, que, nitidamente, reclama por serviços mais rápidos e efetivos, cuja concretização dependeu do aprimoramento do modelo de atendimento adotado.

As principais dificuldades encontradas na sua execução referem-se à necessidade de administrar os convênios, que são específicos para cada município, diferentemente da experiência com os postos SAC, que procedem de modelo único. Os maiores esforços envolvem, sobretudo, a necessidade de conservar a operação das unidades em conformidade com os padrões estabelecidos. As dificuldades foram superadas com a evolução do projeto e a própria experiência adquirida no desenvolvimento da gestão das unidades, abrangendo a prática na interlocução com as Prefeituras e o conhecimento prévio quanto às possíveis soluções para as ocorrências constatadas, visto que os problemas já verificados em um município tendem a se repetir em outra localidade.

O novo modelo de atendimento, que compreende o fortalecimento das relações do Estado, municípios e cidadãos, implicou, direta e indiretamente, em diversos benefícios, tanto para a sociedade como

para o Estado, sendo possível acelerar o processo de ampliação da oferta de serviços com a qualidade SAC, a partir da operação de unidades que trouxeram menos impactos ao orçamento, representando menores custos para o Estado.

Houve um efetivo aumento da qualidade na prestação dos serviços, com o investimento em recursos tecnológicos e a redução do prazo de entrega dos documentos, trazendo para os cidadãos, além da economia dos recursos gastos com deslocamento, importantes benefícios associados ao êxito do projeto. A população do interior do estado passou a contar com um atendimento mais acessível e eficaz, minimizando o tempo de espera para a obtenção de documentos, o que viabiliza a sua participação em programas de governo e facilita a busca por alternativas no mercado de trabalho, promovendo a geração de renda. Dessa forma, são ampliadas as possibilidades de autonomia, a médio e longo prazos, e a perspectiva de melhoria da qualidade de vida e inclusão social da população mais carente.

### **3 HORA MARCADA, COMODIDADE PARA O CIDADÃO E MENORES CUSTOS OPERACIONAIS**

Desde a sua concepção, o modelo de atendimento dos postos SAC colocou o cidadão no centro da prestação dos serviços das unidades instaladas. O cidadão é o cliente para o qual todos os serviços são disponibilizados, o servidor público deixou de ver o cidadão apenas como um beneficiário dos serviços do Estado, e sim como o cliente direto dos seus serviços. Assim, a SAC vem, desde a inauguração da primeira unidade, aperfeiçoando conceitos e processos de atendimento ao cidadão.

A possibilidade de oferecer atendimento com hora marcada para os serviços prestados nos postos SAC sempre esteve entre as metas da Superintendência. Assim é que em 1999, algum tempo depois da implantação do primeiro sistema de gestão de

filas, SAC Fácil – sistema que informatizou a administração do fluxo do atendimento, emitindo senhas nominais com horário previsto de atendimento e relatórios gerenciais –, desenvolveu-se um módulo de agendamento, oferecendo ao usuário a possibilidade de marcar hora para o atendimento através da internet e do Call Center.

Contudo, como a implantação do SAC Fácil deu-se de forma restrita em razão dos custos operacionais considerados elevados, o agendamento ficou limitado a apenas quatro postos e disponível apenas para os serviços de maior demanda, sendo finalmente abortado o projeto até o ano de 2010, quando foi retomado a partir do desenvolvimento, pela equipe técnica da SAC, do novo sistema de gestão do atendimento – o Atende –, que incluiu uma aplicação específica para agendamento, com disponibilidade para atender a todos os serviços.

### **3.1 Objetivos**

O objetivo principal da SAC ao implantar o modelo de atendimento exclusivamente através de hora marcada foi modernizar e diversificar as formas de prestação dos serviços públicos, oferecendo ao cidadão mais comodidade e ao Estado menores custos operacionais, através da incorporação de novas tecnologias.

Além de beneficiar o cidadão com economia de tempo e esforço para obter informações e realizar serviços públicos e de beneficiar o Estado com a redução do número de atendimento presencial e diminuição de custos operacionais, outros objetivos específicos também foram identificados através da análise do cenário encontrado.

A demanda do atendimento concentrada no horário matutino, resultado de hábitos culturais e ainda do receio do cidadão de não conseguir o atendimento desejado no decorrer do dia, leva ao excesso

de filas, à insatisfação do cidadão e o Estado a uma maior exposição na mídia.

Outra variável identificada e que traz as mesmas indesejáveis consequências já citadas é a demanda resultante da sazonalidade, característica de alguns serviços ou de fatores que resultam em aumento da demanda de determinados serviços em certos períodos do ano.

O projeto de atendimento através da hora marcada visa utilizar este serviço como uma alternativa atraente para o cidadão, no sentido de garantir o seu atendimento sem a desnecessária perda de tempo em filas, e para o prestador do serviço usar o agendamento como uma ferramenta de gestão do fluxo de cidadãos no posto, principalmente nos períodos de maior demanda.

### **3.2 Metodologia**

#### *3.2.1 Análise de viabilidade do projeto*

A ideia do atendimento através de hora marcada surgiu como uma alternativa de oferecer maior comodidade ao cidadão, mas que precisava ter a sua aplicabilidade avaliada em termos técnicos, operacionais e financeiros.

Sob o aspecto tecnológico, a implantação do modelo de atendimento através de agendamento não apresentou maiores dificuldades, considerando-se que poderia ser implementado como um módulo do Sistema Atende, dispensando, dessa forma, o desenvolvimento de um novo aplicativo e com a vantagem da integração das informações necessárias ao agendamento e ao controle do atendimento.

A avaliação sob a ótica operacional também demonstrou várias facilidades, pois os funcionários já conheciam e utilizavam o sistema Atende. A base de dados relativa a serviços, unidades e ao cidadão é

comum aos serviços de agendamento e do atendimento, facilitando consultas e atualizações e a existência de cadastro dos cidadãos usuários construído nas experiências anteriores de agendamento. Para os funcionários dos postos e para os operadores do Call Center, torna-se necessária apenas a capacitação para utilização do módulo de agendamento disponível no Atende.

Sob o ponto de vista financeiro, o foco foi a análise dos investimentos necessários para a implementação desta nova modalidade de atendimento e os custos das atividades decorrentes da operacionalização.

Para instalação do serviço de hora marcada é imprescindível que o posto já tenha instalado o Sistema Atende, o que geralmente implica em adaptação das instalações físicas, e cujo projeto de expansão tem como meta ter todos os postos com esta ferramenta instalada até o ano de 2014. Atualmente, 64% dos postos da capital e região metropolitana e 64% do interior já dispõem do sistema. Outro requisito tecnológico para o projeto do atendimento através do agendamento é que o posto já tenha implantado o SAC Fácil – terminais de autoatendimento –, que já faz parte do projeto de implantação do Atende nos postos de maior porte e nos possíveis candidatos ao serviço de atendimento por hora marcada. Os canais de acesso disponibilizados ao cidadão, tais como Call Center, Portal SAC e SAC MóBILE, já estão consolidados e em funcionamento, não implicando em novos valores de investimento.

A maior parcela dos custos operacionais de uma unidade de atendimento diz respeito aos custos com pessoal. O modelo de atendimento com hora marcada possibilita a distribuição do atendimento durante o horário de funcionamento do posto, diluindo a concentração nos primeiros horários do dia, que exige um quadro maior de funcionários, e evitando a ociosidade em outros horários de menor procura.

### 3.2.2 Fluxo do agendamento

A definição do fluxo do agendamento incluiu todas as formas de acesso disponibilizadas para o cidadão e foi definido conforme o meio de acesso escolhido pelo cidadão:

#### • *Acesso através do Call Center*

O cidadão, a partir de um telefone fixo, liga para o 0800 0715353, solicita o agendamento, informando qual o serviço desejado. É necessário informar o número do CPF para efetivar o agendamento. Chegando no posto, na data e horário agendado, o cidadão dirige-se à recepção para confirmação do agendamento.

#### • *Acesso utilizando o Portal SAC ou terminal de autoatendimento*

O cidadão acessa o portal SAC no endereço [www.sac.ba.gov.br](http://www.sac.ba.gov.br), seleciona o link – Agendamento e insere o CPF. Se cadastrado, prossegue com a marcação e caso ainda não seja cadastrado, informa nome, telefone e e-mail finalizando o cadastro e prosseguindo com o agendamento.

#### • *Acesso pelo celular (SAC MóBILE)*

O cidadão acessa o endereço <http://m.sac.ba.gov.br> pelo celular e prossegue com o agendamento, da mesma forma que no Portal SAC.

#### • *Agendamento presencial*

Trata-se de situação de exceção e somente o gerente pode realizar agendamento presencial, e com o intuito de evitar maiores transtornos, em situações de conflito e quando o Call Center estiver indisponível



ou a espera na fila do terminal de autoatendimento ou da linha direta do call center exceder 15 minutos.

### **3.3 Identificação das dificuldades para implantação e operacionalização do modelo e as soluções encontradas**

- Falta de dados históricos sobre os tempos de atendimentos de alguns serviços para determinar os horários e quantidade de senhas, desconhecimento da demanda diária de novos serviços e da quantidade de serviços demandada por cada cidadão. A solução passou por um trabalho em conjunto com os órgãos parceiros prestadores dos serviços, para estimativa dos tempos e quantitativos necessários.
- Redimensionamento do número de pontos de atendimentos no call center, necessários para atender ao serviço de agendamento. A solução foi obtida através de parceria entre área da SAC gestora dos serviços de teleatendimento e a empresa fornecedora desses serviços, que através de simulações dimensionou o quadro de operadores.
- Atualização do cadastro de dados dos cidadãos sem causar grande impacto no tempo de atendimento. A solução foi implementada através de alteração no fluxo de atendimento, reduzindo a navegabilidade da aplicação, de modo que a atualização dos dados, quando necessária, não demandasse um tempo excessivo no atendimento.
- Estabelecer procedimentos em relação a comportamentos do cidadão relacionados com o agendamento, tais como: usuário comparece ao posto sem agendar, cidadão chega atrasado, usuário não comparece e não cancela o agendamento. A SAC criou normas de procedimentos que são divulgadas nos canais de comunicação e informadas ao cidadão no ato do agendamento.

- Definir critérios para situações, tais como: agendamento para menores de idade, idosos e incapazes; limitação do número de agendamentos e de dependentes por cidadão. Também para estas situações foram definidos procedimentos que são do conhecimento do cidadão.
- Criar soluções técnicas que contemplem: as interrupção de serviços, sistema de agendamento inoperante; reaproveitamento de horários desmarcados. Para todas estas questões foram definidas soluções técnicas e implementadas no sistema de agendamento.

### **3.4 Implantação de um projeto piloto**

A escolha recaiu sobre o SAC Paralela, um novo posto a ser implantado, já inaugurando esta nova modalidade – atendimento exclusivamente através de agendamento.

O SAC Paralela, inaugurado em junho de 2010, fica localizado no Shopping Center Paralela, em Salvador, com área de 900 m<sup>2</sup>, horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, de 9 às 20h, e também aos sábados, de 9 às 13h. São disponibilizados cerca de 120 serviços, prestados por nove órgãos parceiros, contando com um quadro de 99 funcionários. A média diária é de 650 atendimentos e a média mensal de 16 mil, todos eles através de hora marcada.

### **3.5 Avaliação do projeto piloto e implementação de melhorias**

A avaliação foi realizada sob dois enfoques, o primeiro de quem utiliza os serviços, o cidadão, que foi ouvido através de pesquisa de opinião implementada pela SAC, e o segundo enfoque de quem presta os serviços, gerentes, atendentes e órgãos parceiros, que manifestaram opiniões e sugestões de melhorias para o modelo através da aplicação de pesquisa realizada um mês após o início do funcionamento do SAC

Paralela, que já foi inaugurado com o atendimento 100% com hora marcada. O índice de aceitação dos serviços agendados apurado pela pesquisa foi 93,1% (ótimo + bom) em relação ao atendimento no posto.

Também foram observadas as sugestões e manifestações dos órgãos parceiros, prestadores de serviço, interessados na modalidade de agendamento, que foram ouvidos em reuniões e através de contatos frequentes com a equipe responsável pela implantação e gestão do projeto e tiveram oportunidade de apresentar sugestões que foram discutidas, avaliadas e as principais implementadas como melhorias do modelo para as próximas implantações previstas na expansão do atendimento com hora marcada. Dentre as possibilidades de melhorias identificadas e observadas foram implementadas as seguintes:

- *Envio de SMS para confirmação e lembrete do agendamento* – Facilidade ofertada aos usuários da Hora Marcada que trata da confirmação imediata do horário agendado por meio de mensagem via celular (se disponível) e e-mail cadastrado. Nova mensagem é enviada no dia anterior à data marcada, como lembrete do agendamento.
- *Envio de SMS para desmarcação do agendamento* – Caso ocorra algum evento no posto que impossibilite o atendimento, o cidadão recebe uma mensagem informando-o sobre a desmarcação do horário agendado. Por outro lado, se o cidadão percebe que não vai poder comparecer no horário agendado, ao receber o lembrete de confirmação do agendamento, pode responder de imediato através desse mesmo SMS, que é um serviço interativo.
- *Redução do prazo de agendamento no serviço de autoatendimento* – Caso o cidadão compareça ao posto sem ter agendado ou mesmo se chegar atrasado, poderá agendar um atendimento até cinco minutos antes do

horário disponível nos terminais instalados no posto. Esta melhoria constitui uma facilidade para o cidadão e também possibilita um melhor aproveitamento dos horários disponíveis para agendamento.

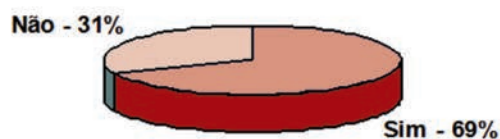
- *Instalação de telefones com linha direta para o Call Center* – O cidadão poderá utilizar este serviço da mesma maneira que utiliza o autoatendimento, com a diferença de que só poderá agendar até 30 minutos antes dos horários disponíveis. É mais uma opção para o cidadão, principalmente para aqueles que não estão habituados a utilizar serviços informatizados.
- *Implantação de ilhas de especialidade no Call Center* – Em razão do número de queixas registradas pela Ouvidoria SAC relativas às orientações ou informações incompletas que muitas vezes impossibilitam o atendimento do cidadão, a equipe responsável pela gestão do agendamento optou pela criação de ilhas de especialidades no Call Center, com grupos de operadores especializados no atendimento a determinados serviços. Foram implementadas duas ilhas, uma para atender Vistoria de Veículos pela complexidade do serviço e outra para Carteira de Identidade em razão da grande demanda.

### **3.6 Expansão do projeto de agendamento**

A boa aceitação do serviço com hora marcada foi confirmada através de pesquisa realizada no SAC Paralela, onde os cidadãos opinaram que gostariam que o agendamento fosse estendido a outros postos do SAC, e que recomendariam a outras pessoas o atendimento com hora marcada, demonstrando assim o êxito do projeto.



### Extensão do Atendimento para Outros Postos



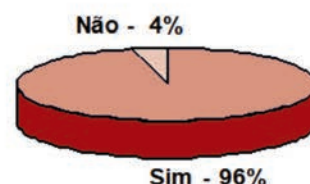
Constatado o alto grau de satisfação do cidadão com o serviço de agendamento no SAC Paralela, nova pesquisa foi realizada entre os usuários de outros postos visando à ampliação do projeto. Foram entrevistados cidadãos clientes dos postos SAC Liberdade, Salvador Shopping, Barra, Lauro de Freitas e Vitória da Conquista, que deveriam ser as próximas unidades a ter esta modalidade de serviço implantada.

Hoje contamos com cinco postos SAC com atendimento exclusivamente através de hora marcada, sendo quatro na capital e Região Metropolitana de Salvador, a saber: Paralela, Liberdade, Salvador Shopping e Lauro de Freitas, e um no interior do estado, o posto SAC Feira de Santana II, inaugurado em agosto de 2012.

### 3.7 Conclusões

Apesar das dificuldades iniciais para implantação do primeiro posto com atendimento exclusivamente com hora marcada, algumas já superadas com a maturação natural do projeto, o nível de satisfação do cidadão, foco primordial das atividades desenvolvidas pelos Postos SAC, apurado através das pesquisas de opinião, demonstra o sucesso do projeto. O modelo implantado de atendimento através de agendamento proporciona vantagens e benefícios significativos na prestação dos serviços, tanto para os órgãos quanto para o seu público-alvo – o cidadão.

### Recomendação para o Atendimento Agendado



Para o cidadão, destacam-se os seguintes benefícios: agilidade, rapidez, pontualidade no atendimento resultando em economia de tempo e esforço, além de facilidade de acesso, instalações e equipamentos adequados.

Para os gestores e prestadores de serviços, pode-se destacar dentre os benefícios obtidos: otimização dos recursos, aumento da produtividade, valorização do trabalho, administração do tempo ao atender com pontualidade e rapidez, incentivo e incremento das informações e comunicações, identificação e correção de falhas e entraves, resultando na melhoria da qualidade e aumento da satisfação do cidadão.

A Superintendência de Atendimento ao Cidadão incentiva constantemente a busca da maximização do grau de eficiência, demonstrando de forma contínua a preocupação com a capacidade de atender bem, por parte dos gestores, servidores e colaboradores. O empenho da SAC no monitoramento de todo o processo de atendimento reflete diretamente na qualidade dos serviços, na redução do custo e na satisfação do cliente.

Com base nos resultados obtidos, e considerando que os postos apresentam características específicas, quer em razão da localização ou do público

atendido, o modelo deve ser considerado como um referencial que pode exigir adaptações a cada novo posto implantado.

A qualidade do modelo SAC tem sido preservada através do processo contínuo de incorporação de novas tecnologias, ampliação do número de serviços oferecidos, intervenção física e criação de novas unidades operacionais e da capacitação dos funcionários. No entanto, creditamos os resultados obtidos com o projeto de atendimento com hora marcada, que é mais uma solução inovadora dentre outras implementadas no decorrer dos 18 anos de funcionamento dos postos SAC, ao empenho dos parceiros e colaboradores pelo êxito de um projeto do qual tiveram participação desde a concepção, implantação e implementação de ajustes e melhorias.

## **RESENHA BIOGRÁFICA**

### **Maria Marta Tochilovsky**

Superintendente de Atendimento ao Cidadão da SAC desde abril de 2011. Graduada em Administração de Empresas pela FIB – Faculdades Integradas da Bahia. Possui especialização em Gestão de Negócios em Sidney, Austrália, com endereço profissional na 2ª Av, n. 200, 1º andar, Centro Administrativo da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, CEP: 41.745-003; telefone: 55 71 3115-3147, fax: 55 71 3115-3315; e-mail: maria.tochilovsky@saeb.ba.gov.br.



---

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO